

2. Grundlagen zur Einbettung von Erwartungsenttäuschungen in die Führungsforschung

Die vorherig beschriebene Problemstellung und Zielsetzung haben die Idee der Erwartungen an Personalführung als das zentrale Konzept dieser Arbeit verdeutlicht. Bevor sich der Entwicklung der konkret zu bestimmenden Untersuchungsfragen gewidmet werden kann, gilt es, die nähere Definition und Schärfung des Begriffsverständnisses von Erwartungen im Führungskontext zu diskutieren. Dies dient einer Problematisierung bisheriger Ansätze im konzeptionell-theoretischen Schwerpunkt, um die Notwendigkeit der empirischen Untersuchung in dieser Arbeit aufzuzeigen. Dazu wird im folgenden ersten Abschnitt dieses Kapitels eine Herleitung der Verständnisse über Erwartungen im Allgemeinen, sowie den spezifischeren Subkonzepten der Verhaltenserwartung und der Rollenerwartung anhand von soziologischen Grundlagen durchgeführt (Abschnitt 2.1). Dieser Überblick dient der Fundierung einer Ausgangsbasis, um den darunter zu subsumierenden Fall der konkreten Erwartungen an die Personalführung zu bearbeiten.

In Abschnitt 2.2 folgt die Vorstellung des ersten Theorieblocks der geführten-zentrierten Forschung in Form der impliziten Führungstheorien, welche einen wichtigen Beitrag zu dem theoretischen Bezugsrahmen leisten, indem sie diskutieren, wie sich die Erwartungen an Führung aufgrund einer mentalen Kategorisierung von Führung und daraus abgeleiteten Prototypen bilden. Der Abschnitt widmet sich somit der Frage, wie sich die Inhalte von Erwartungen im Führungskontext entwickeln.

Nach einem Überblick über die Entstehung von Erwartungen wird in Abschnitt 2.3 kurz aufgezeigt, wie man generell die Rolle von Erwartungen innerhalb einer Führungsbeziehung charakterisieren kann, indem man sie als eine Art Austauschgut in der Entwicklung der Beziehung versteht. Hierzu werden einige Implikationen der LMX-Theorie diskutiert. Der Abschnitt skizziert dadurch die

allgemeine Funktion von Erwartungen im Führungskontext. In diesem Zusammenhang wird auch die Perspektive des Followerships als eine handlungsbezogene Perspektive der Geführten zusammenfassend eingeordnet. Diese Weiterentwicklung der Rollentheorien bezieht erstmals eine rein auf die Geführten fokussierte Position.

Den Kern der konzeptionellen Analyse bildet die Entstehung und Wirkung von Erwartungsenttäuschungen. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, ist damit ein attributionstheoretisches Problem aufgezeigt. Die geführtenzentrierte Forschung bildet mit der geführtenzentrierten Attributionstheorie den wichtigsten Bestandteil der theoretischen Diskussion rund um die Fragestellung der Arbeit. Darum werden in Abschnitt 2.4 zuerst die grundlegenden Ansätze einer allgemeinen Attributionstheorie eingeführt, bevor der Spezialfall der geführtenzentrierten Attributionstheorie nach Calder (1977) vorgestellt werden soll. Dieser Abschnitt dokumentiert, wie die „Austauschgut-Funktion“ von Erwartungen aus der Sicht der Geführten noch präziser gefasst werden kann. Insbesondere wird aufgezeigt, wie dadurch Erwartungsenttäuschungen entstehen können. Wenn auch sehr undifferenziert, wird in dem Ansatz auch eine Wirkung auf die Führungszuschreibung behandelt.

Abschnitt 2.5 fasst die Erkenntnisse der gesamten konzeptionellen Aufarbeitung zusammen. Dabei wird insbesondere der aktuelle Forschungsstand der einzelnen Strömungen miteinander verknüpfend gewürdigt und kritisch reflektiert, um auf die Probleme und Lücken vor dem Hintergrund der Fragestellung hinzuweisen. Als Ergebnis werden fünf Untersuchungsfragen aufgestellt, die zur Grundlage der empirischen Untersuchung dienen.

2.1 Bedeutung und Klassifizierung des Erwartungsbegriffs

Aus soziologischer Perspektive betrachtet sind Erwartungen im allgemeinen Bestandteil sozialen Verhaltens und somit des Zusammenlebens von Menschen.

Dass ein Unternehmen oder eine vergleichbare Organisation ein Ort ist, an dem das Zusammenleben (im Sinne eines Zusammenarbeitens) von Menschen stattfindet, ist selbsterklärend. Somit ist die Schlussfolgerung Luhmanns, dass Organisationen als soziale Systeme zu verstehen sind die logische Konsequenz (1987, S. 30 ff.). In seinem systemtheoretischen Werk beschreibt Luhmann unter anderem Organisationen als selbstreferentielle, autopoietische Systeme. Stark vereinfacht bedeutet dies, dass soziale Systeme der Komplexitätsreduktion dienen und sich in diesem Zusammenhang zur Sicherstellung der Wahrung einer Umwelt-System Differenz, als Manifestierung ihrer Existenz, ständig selbst reproduzieren müssen. Das Verständnis eines autopoietischen Systems ist im Rahmen dieser Arbeit nicht der Anknüpfungspunkt zur Zielsetzung. Wohl aber Luhmanns Charakterisierung von Erwartungen in sozialen Systemen. Da Organisationen als solche gelten und da Personalführung in Organisationen vollzogen wird, sind diese Charakterisierungen für eine Untersuchung von Erwartungen an eine Personalführung wichtig und hilfreich für das Verstehen der Fragestellung dieser Arbeit. Dem oben angemerkten Zweck sozialer Systeme, eine Komplexitätsreduktion zu leisten, dienen Erwartungen als direktes Mittel. Nach Luhmann existieren Erwartungen, um eine Verdichtung und Zwischenselektion von Möglichkeiten zu leisten, sodass man sich besser und schneller orientieren kann. Dabei wird die Komplexität nicht vernichtet, sondern nur als eine Selektion aus der Gesamtheit reproduziert.

Weiterhin überbrücken Erwartungen Diskontinuitäten, wodurch sie auch in veränderten Situationen noch brauchbar sind (Luhmann, 1987, S. 140). In anderen Worten bedeutet dies abstrahiert die grobe Semantik von umgangssprachlichen Aussagen wie „ich rechne damit, dass“ oder „ich gehe davon aus, dass“. Beide Aussagen stehen für die Äußerungen von Erwartungen, die auch unausgesprochen als unterbewusste Verbindungen schon vorher so bestehen. Eine Person schließt damit keine Alternative komplett aus, sondern sie fokussiert sich auf bestimmte Optionen (Komplexitätsreduktion durch Selektion, keine Vernichtung), um bestimmte weitere Handlungen oder Entscheidungen schon jetzt zu treffen, oder zumindest aber vorbereiten zu können (Überbrückung von Dis-

kontinuitäten, schnellere Orientierung). Der nicht endgültige Charakter ist vor dem Hintergrund dieser Arbeit und der Fragestellung bezüglich einer Erwartungsenttäuschung in dieser Definition enthalten. Die wichtige Grundbedingung hierfür ist die Verbindung zu einem Folgeereignis:

„Bezogen auf psychische Systeme [wie das menschliche Gehirn, Anmerkung des Verfassers] verstehen wir unter Erwartungen eine Orientierungsform [...]. Sie sind als Mitvollzug des Auftauchenlassens neuer Elemente Moment des autopoietischen Prozesses und zugleich so in ihm eingelagert, daß das Überspringen auf ganz andere Leitstrukturen stets möglich bleibt. Bei aller Befassung mit konkreten Sinnstrukturen bleibt das Bewußtsein alarmierbar [...]. Eine Erwartung sondiert ungewisses Terrain mit einer an ihr selbst erfahrbaren Differenz: Sie kann erfüllt oder enttäuscht werden, und dies hängt nicht allein von ihr selber ab. [...]. Unerläßlich [sic] ist nur, daß die Erwartung autopoietisch verwendbar ist, das heißt den Zugang zu Anschlußvorstellungen hinreichend vorstrukturiert. Sie gibt das Folgeerlebnis dann als Erwartungserfüllung oder als Erwartungsenttäuschung mit einem dadurch wiederum vorstrukturierten Repertoire weiterer Verhaltensmöglichkeiten.“

(Luhmann, 1987, S. 362f.)

Reflektiert man diese abstrakte Analyse, so fällt zuerst der Begriff der Orientierungsform auf. Dieser fügt sich an die obige Definition an, dass Erwartungen nicht ausschließen, sondern nur eine Zwischenselektion darstellen. Sie geben dadurch eine Orientierung, indem sie an die Erwartung anschließende Handlungsoptionen in der Unterscheidung zwischen einer Erwartungserfüllung und einer -enttäuschung vorsortieren, ohne sich endgültig festzulegen. Die Entscheidung für die Verhaltensmöglichkeit fällt nach der Wahrnehmung der Enttäuschung oder Erfüllung, welche dann leichter fällt, da die Komplexität bereits vorher durch die Verbindung von Erwartung und Handlungsmöglichkeit redu-

ziert worden ist. Vor allem der Enttäuschungsfall ist ein wichtiges Mittel der Komplexitätsreduktion. Nach Luhmann dient der Enttäuschungsfall in erster Linie dazu, eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Geschehnisse reduziert unter einer Erwartungsenttäuschung zusammenzufassen. Die theoretische Vielzahl möglicher anschließender Reaktionen, wird dadurch stark vereinfacht in eine einheitliche Bündelung für alle nicht die Erwartung erfüllenden Fälle gleich (Luhmann, 1987, S. 397).

Übertragen auf den Kontext Führung lassen sich diese grundlegenden Definitionselemente des Erwartungsbegriffes nun unmittelbar anwenden. Führungskraft und Geführte verfügen über eine Vielzahl an Handlungsoptionen. Dabei ist insbesondere die Seite der Geführten auf viele Verhaltensweisen einer Führungskraft angewiesen, wie zum Beispiel durch das Informieren oder Treffen von Entscheidungen. Dabei wissen die Geführten bei der Entstehung der Führungsbeziehung nicht von vorneherein, wie sich die Führungskraft verhalten wird. Um nun dem eigenem Verhalten eine Orientierung zu geben (Komplexitätsreduktion) erwarten die Mitarbeiter bestimmte Verhaltensweisen von ihrer Führungskraft. Nur so können sie in das Chaos der Optionen eine einfache Vorstrukturierung bringen, die für die Zukunft schon gleich auch die Folgeereignisse in Erfüllung und Enttäuschung differenziert. Dabei wird von der Erfüllung ausgegangen und in „diese Richtung“ das eigene Verhalten orientiert. Es ist aber jederzeit möglich, das Verhalten in die Kategorie der enttäuschten Erwartungen zu richten. Damit ist eine erste theoretische Verbindung identifiziert, die in dieser Arbeit von zentraler Bedeutung ist: Die Verknüpfung des Erwartungsbegriffs zu einer Handlungsebene. Verhaltensweisen oder Handlungen sind mögliche Konsequenzen aus erfüllten oder unerfüllten Erwartungen. In diesen Sinn spezifiziert Luhmann Erwartungen in sozialen Systemen weiter:

„Im Bereich der Theorie sozialer Systeme werden wir es hauptsächlich mit Verhaltenserwartungen zu tun haben.“

(Luhmann, 1987, S. 139)

Wenn Erwartungen an Personalführung untersucht werden, handelt es sich um Handlungen und Tätigkeiten, die ein Geführter von einem Vorgesetzten erwartet. Dies entspricht präzise dem Begriff der Verhaltenserwartung. Im Laufe dieses Abschnittes wird der Begriff der Verhaltenserwartungen noch genauer differenziert werden. Das Zitat an dieser Stelle soll vorerst nur der Verdeutlichung der Sinnhaftigkeit dienen, sich eines soziologisch geprägten Begriffes in einer betriebswirtschaftlichen Arbeit zu bedienen. Aufgrund der Erfüllung oder Enttäuschung der Verhaltenserwartungen an die Führungskraft, wählt der Geführte nun wiederum eigene Handlungsoptionen, die bereits durch diese Unterscheidung vorselektiert wurden.

Neben der vorselektierten Folgehandlung verbindet Luhmann mit dem Enttäuschungsfall noch eine weitere Frage. Ziel ist die Ermöglichung einer weiteren Differenzierung des Erwartungsbegriffs, nämlich die der zukünftigen Erwartungshaltung nach Erleben eines Enttäuschungsfalls: Soll die Erwartung angepasst oder beibehalten werden (Luhmann, 1987, S. 397)? Die Frage des Verhaltens in dem Falle, in dem die Erwartungen enttäuscht oder nicht erfüllt werden, ist für ihn die Ausgangsbasis für eine tiefere Analyse von Erwartungen insgesamt. Auf der einen Seite gibt es alltägliche Erwartungen, die im Bezug auf Enttäuschungen so sicher sind, nicht enttäuscht zu werden, dass man sich um solche keine Gedanken machen muss (Luhmann, 1987, S. 436). Falls man aber andererseits damit rechnen kann, dass die eigene Erwartung nicht erfüllt wird, so geschieht eine „kognitive Modalisierung“. Diese entscheidet vorweg über den möglichen Enttäuschungsfall:

„In die Erwartungen wird eine Vorwegdisposition für den Enttäuschungsfall eingebaut. Es wird damit miterwartbar gemacht, wie man sich im Enttäuschungsfall verhalten kann.“

(Luhmann, 1987, S. 436)

Damit entspricht Luhmann erst einmal prinzipiell der bereits oben angesprochenen Logik, jederzeit „alarmierbar“ zu sein und auf andere Möglichkeiten zu

wechseln. Die Modalisierung bezieht sich nun jedoch auf eine verstärkte Orientierung an einer Differenz. Diese Differenz manifestiert sich wiederum in einer Unterscheidung beziehungsweise Klassifizierung von Erwartungen, die sich auf die zukünftige Haltung zu dieser Erwartung beziehen: Normative gegenüber kognitiven Erwartungen. Das Unterscheidungsmerkmal besteht in der Bereitschaft, aus der Enttäuschung zu lernen und die Erwartung anzupassen, oder nicht. An normativen Erwartungen wird auch im Enttäuschungsfall festgehalten. Ein Lernen und Anpassen der Erwartungshaltung findet nicht statt. Die Erwartung bekommt den Charakter einer Norm und besitzt für das Individuum eine Art Gesetzhaftigkeit. Im Gegensatz dazu stehen die kognitiven Erwartungen. In diesem Fall wird die Enttäuschung kognitiv verarbeitet und die Erwartung gegebenenfalls angepasst. Diese Unterscheidung von Erwartungen darf man jedoch nicht als zwei klar begrenzte gegenüberstehende Pole betrachten. Häufig wird sehr kurzfristig über die Einteilung in kognitiv oder normativ entschieden und es kann Fälle geben, in denen beide Klassen sehr nahe beieinanderliegen und sich situationsabhängig wandeln können (Luhmann, 1987, S. 437ff.). Diese Wandelbarkeit beruht insbesondere auf einem retrospektiven Charakter der Unterteilung zwischen normativen und kognitiven Erwartungen. Erst im Enttäuschungsfall wird rückwirkend die nicht erfüllte Erwartung disponiert. Entweder wird sie vom Individuum kognitiv verarbeitet und angepasst, oder sie wird auf ein normatives Level gesetzt und es wird an ihr unveränderlich festgehalten. Aber genau diese Retroperspektive stellt das eigentliche Unterscheidungsmerkmal dar – der nachträgliche Umgang im Enttäuschungsfall dient zur Differenzierung zwischen verschiedenen Erwartungen (bzw. Erwartungsinhalten).

Luhmann zeichnet ein Bild von Erwartungen, dass prima facie sehr einfach erscheint. Jedoch verfügt diese grundlegende Unterscheidung von Erwartungen, orientiert an dem Verhalten bei Enttäuschungen, bei tieferer Betrachtung über viel Potenzial und Erklärungsgehalt. Übertragen auf die Erwartungen an Personalführung bedeutet es vor allem, sich zwangsläufig die Frage zu stellen, wie mit einer enttäuschten Erwartungshaltung umgegangen wird. Sind die vorrangig (bewusst oder unbewusst) einkalkulierten Sanktionen nun im Enttäuschungsfall

als Folge relevant, oder wird die Erwartung reflektiert und eine mögliche Konsequenz verworfen, oder gibt es Kombinationen aus Erwartungsanpassung und Reaktion? Inwiefern gibt es normative, somit unveränderliche, Erwartungen an eine Personalführung und inwiefern gibt es kognitive, anpassungs- und lernfähige Erwartungen an eine Personalführung? Wie wirken diese beiden Formen auf die Führungsbeziehung und die Anerkennung von Führung? Wie wird damit umgegangen? Auf diesen Fragen wird im Laufe der Arbeit immer wieder eingegangen werden. Oben wurde auf die von Luhmann angesprochene Häufigkeit von Verhaltenserwartungen in sozialen Systemen verwiesen. Führungserwartungen sind Verhaltenserwartungen.

Es fällt bei der Verwendung dieser Pluralformen auf, dass Erwartungen bisher in dieser Analyse nur als einzelnes Element betrachtet worden sind und noch keine Möglichkeit zur Aggregation von Erwartungen diskutiert wurde. Luhmann spricht von einer „Identifikation von Erwartungszusammenhängen“, sinngemäß also einer Mehrzahl, bei der Verwendung des Begriffs der Rolle. Er versteht die Rolle als etwas, was die einzelne Person übersteigt und dabei eine wichtige Leistung vollbringt: es können Erwartungssicherheiten geschaffen werden, ohne die Person näher zu kennen, die diese Rolle einnimmt (Luhmann, 1987, S. 430f.). Ein neuer Mitarbeiter kennt wahrscheinlich den Namen seiner vorgesetzten Führungskraft, hat aber kein oder nur sehr geringes Wissen über die Person – trotzdem existieren nach dieser Definition mit der Verknüpfung zu der Rolle „Führungskraft“ bereits einige Verhaltenserwartungen.

Verhaltenserwartungen sind somit Rollenerwartungen und dadurch zwei wichtige soziologisch geprägte Begriffe für den Zugang zu der Fragestellung in dieser Untersuchung. Folgt man Dahrendorfs (2010, S. 31ff.) Sichtweise auf diese Thematik, so gehört zu jeder sozialen Position eine soziale Rolle. In dem sozialen System Unternehmen kann man im logischen Schluss die Position einer Führungskraft als soziale Rolle auffassen. Mit der Übertragung der Vorgesetztenfunktion setzt man eine Person in die Rolle einer Führungskraft. Im Bezug auf eine soziale Rolle definiert Dahrendorf:

„Obwohl die soziale Rolle, die zu einer Position gehört, uns nicht verraten kann, wie ein Träger dieser Rolle sich tatsächlich verhält, wissen wir doch, wenn wir mit der Gesellschaft, die diese Rolle definiert, vertraut sind, was von ihrem Spieler erwartet wird. Soziale Rollen sind Bündel von Erwartungen, die sich in einer gegebenen Gesellschaft an das Verhalten der Träger von Positionen knüpfen.“

(2010, S. 35)

Soziale Rollen als Bündel von Erwartungen zu begreifen, hebt die Bedeutung von Erwartungen an eine Rolle auf eine höhere Stufe. Man kann dadurch behaupten, dass bei der Betrachtung einer Rolle zwangsläufig Erwartungen miteinbezogen sind. Somit weckt die Rolle einer Führungskraft Erwartungen. Spezifiziert spricht Dahrendorf bei jeder einzelnen Rolle von einer „*Gruppe von Verhaltenserwartungen*“ (2010, S. 35). Auch in einem organisationspsychologischen Kontext wird eine Rolle vergleichbar definiert:

„roles are sets of behaviors that persons expect of occupants of a position.“

(Graen, 1976, S. 1201)

Begegnet man also dem Inhaber einer bestimmten Rolle, so kalkuliert man mit bestimmten Verhaltensweisen. Im Verständnis von Dahrendorf sind an dieser Stelle Verhaltenserwartungen ein Bestandteil der Rollenerwartung, welche wiederum auch als eine Art Anspruch an die soziale Rolle durch die Gesellschaft formuliert werden kann. Durch die Bildung eines Anspruchs entsteht ein zwangsähnlicher Zustand, diesem auch gerecht zu werden. Wird man einem Anspruch gerecht, so entsteht die Möglichkeit, belohnt zu werden. Im gegenteiligen Fall könnten Strafen folgen. Dahrendorf fasst dieses mit positiven und

negativen Sanktionen² zusammen, die durch eine Erfüllung oder Enttäuschung einer Rollenerwartung an die soziale Position entstehen (2010, S. 38f.). An dieser Stelle wird die Erwartungserfüllung durch die eine Rolle ausfüllende Person zum Unterscheidungsmerkmal für positive oder negative Folgen (Reaktionen und Sanktionen). Um die Form einer Reaktion/Sanktion zu unterscheiden, sowie um die Arten der Erwartungen grundsätzlich zu klassifizieren, unterteilt Dahrendorf die Erwartungen an eine soziale Rolle in drei unterschiedliche Kategorien:

Art der Erwartung	Art der Sanktion / Reaktion	
	positiv	negativ
Muss-Erwartung	-	gerichtliche Bestrafung
Soll-Erwartung	(Sympathie)	Sozialer Ausschluss
Kann-Erwartung	Schätzung	(Antipathie)

Tabelle 1: Formen von Rollenerwartungen und Sanktionen (in Anlehnung an Dahrendorf & Abels, 2010, S.41)

Die in Tabelle 1 dargestellte Klassifizierung von Erwartungen und den damit verbundenen Sanktionen³ sind von grundlegender Art. Die sogenannten *Muss-Erwartungen* sind von gesetzlicher Natur. Hiermit sind Erwartungen seitens der Gesellschaft umfasst, die sich auf die Einhaltung der juristisch bestehenden Gesetze beziehen. Beispielsweise wird in dieser Kategorie von der sozialen Rolle „Lehrer“ erwartet werden, Schüler nicht zu schlagen oder sie zu bestehen. Für die Erfüllung dieser Erwartungen gibt es selbstverständlich keine Art von positiven Reaktionen wie auch nur des Lobes oder Ähnlichem. Bei Enttäuschung einer solchen Erwartung ist hingegen eine gerichtliche Strafe zu erwarten.

² Der Begriff der Sanktion ist heutzutage hauptsächlich negativ geprägt und dadurch eventuell verwirrend in einem positiven Zusammenhang. Jedoch liegt der Ursprung des Wortes im Latein: *sanctio* kann man sowohl mit Bestätigung oder Anerkennung als auch Strafandrohung übersetzen.

³ Im Folgendem wird für positive Sanktionen nun der Begriff „Reaktion“ verwendet, um eine deutlichere Abgrenzung zu schaffen.

ten (Dahrendorf & Abels, 2010, S. 39). Diese Kategorie von Erwartungen ist klar für alle nicht-kriminellen Rollen in einer Gesellschaft logisch nachvollziehbar als Grundanforderung zu begreifen.

Für den betriebswirtschaftlichen Kontext interessanter ist die Kategorie der *Soll-Erwartungen*. Sie sind nicht gesetzlich verankert, jedoch sozial „quasi-gesetzlich“. Damit sind Erwartungen von hoher Verbindlichkeit gemeint, bei denen auch die negativen Sanktionen im Enttäuschungsfall dominieren. Dahrendorf wählt selbst das Beispiel eines Unternehmens. Ein Unternehmen als soziale Gruppe hat mitunter eine Stellung vergleichbar mit einer quasi-rechtlichen Institution. So wird ein Nicht-Erfüllen der Erwartungen, die aus dem Unterzeichnen eines Arbeitsvertrages bei einem Unternehmen gegenüber einer Person in Form des Arbeitsauftrages entstehen, mit einer Entlassung sanktioniert. Diese Form der starken Sanktion steht neben milderer Formen wie beispielsweise Verwarnungen, Versetzungen oder Beförderungsverzögerungen. Positive Reaktionen sind in diesem Zusammenhang etwa die Attestierung von Vorbildlichkeit und Verlässlichkeit (Dahrendorf & Abels, 2010, S. 40).

Darüber hinaus stellen die *Kann-Erwartungen* den geringsten Grad an Verbindlichkeit dar. Sie sind jedoch auch am meisten mit der Wahrscheinlichkeit verbunden, positive Reaktionen hervorzurufen. Besonderes Engagement und freiwillige oder zusätzliche Leistung über den *Soll-Erwartungen* sind mit dieser Kategorie eingefasst. Eine Enttäuschung einer solchen Erwartungen führt daher nicht zwangsläufig zu einer negativen Sanktion – im Gegensatz zu den *Muss-* oder *Soll-Erwartungen* (Dahrendorf & Abels, 2010, S. 39f.).

Für die Präzision dieses Konzeptes von Rollenerwartungen ist es jedoch nicht immer angebracht, von der Gesellschaft als Urheber der Erwartungen an die soziale Rolle zu sprechen. Während bei sehr vielen Rollen die *Muss-Erwartungen* im Allgemeinen von gesellschaftlichem Interesse sind (bspw. im Rahmen der Kriminalität), so sind die anderen Kategorien von Erwartungen nicht automatisch für die gesamte Gesellschaft relevant. Hier ist es nicht ange-

messen, von der Gesellschaft als Ursprung der Erwartungsform zu sprechen. Für eine Präzisierung wird der Begriff der Bezugsgruppe eingeführt (Dahrendorf & Abels, 2010, S. 46ff.; Schimank, 2000, S. 48f.). Bezugsgruppen stellen Personen dar, an denen sich das Verhalten einer Person oder Rolle orientiert, insbesondere durch Zustimmung und/oder Ablehnung. Somit sind mit jeder sozialen Rolle eine oder mehrere direkte Bezugsgruppen einhergehend. Die eingenommene soziale Rolle, stellt dann die Verbindung zwischen der Person und den Bezugsgruppen her. Dadurch setzt sie den Rolleninhaber den Erwartungen und den anschließenden Sanktionen durch die Bezugsgruppen aus.

Durch die vorangegangene Erläuterung von *Muss*-, *Soll*- und *Kann*-*Erwartungen* stellt sich ein erster Zugang zum Erwartungsbegriff, der es erlaubt eine Klassifizierung ex ante der Enttäuschung einer Erwartung auf einer konkreten Handlungsebene zu vollziehen. Eine Klassifizierung dieser Art stellt ein interessantes Beispiel dar. Für den spezifischen Kontext der Erwartungen an Personalführung ist eine solche Unterscheidung eventuell ebenfalls möglich. Anhand der Art und Weise der Reaktionen auf die Erfüllung oder Enttäuschung einer Erwartung werden von Dahrendorf Erwartungen klassifiziert – wodurch dem Ansatz der Forschungsfrage grundsätzlich entsprochen wird.

Reflektiert man an dieser Stelle das hier beispielhaft zusammengefasste soziologische Verständnis von (Rollen-/Verhaltens-)Erwartungen insgesamt, so wird die Bedeutung für die Untersuchung von Erwartungen an die Personalführung deutlich. Die bisher vorgestellten Konzepte liefern den grundlegenden Verständniszugang, warum die in der Problemstellung aufgegriffene Aussage („mein Chef führt nicht!“) mit dem Erwartungsbegriff ein geeignetes Analyseinstrument bekommt und warum Erwartungen an Personalführung die in der Einleitung bereits erwähnte Betrachtung von Geführten in Form der geführtenzentrierten Forschung erfordert: Der Vorgesetzte in einem Unternehmen füllt eine soziale Rolle aus und ist in erster Linie (neben natürlich seinen Kollegen auf gleicher Hierarchieebene oder seinen eigenen Vorgesetzten) mit der Bezugsgruppe der eigenen Mitarbeiter verbunden. Im Rahmen des gesamten Rollensets einer Füh-

rungskraft sind bei der Fokussierung auf die Personalführung die Mitarbeiter sogar die einzig relevante Gruppe. In diesem Verhältnis stellen die Mitarbeiter als Bezugsgruppe nun den Ursprung von Erwartungen dar und reagieren gegebenenfalls auf unterschiedliche Kategorien von Erwartungen unterschiedlich stark positiv oder eben auch negativ. Dieses Konzept Dahrendorfs liefert somit eine erste Verbindung der Führungsbeziehung zum Erwartungsbegriff, da dieser durch ein Bündel von Verhaltenserwartungen an die soziale Rolle der Führungskraft gegeben ist und sich aus einer Perspektive der Geführten herausstellt.

Hinzu kommt die retrospektive Einteilung in normative oder kognitive Erwartungen nach Luhmann. Sie lässt sich mit dem Verständnis Dahrendorfs verbinden. Eine zusätzliche Erkenntnis wird dadurch gewonnen, dass enttäuschte Erwartungen nicht nur je nach Erwartungskategorie potenziell unterschiedliche Effekte haben können, sondern dass Erwartungen im Enttäuschungsfall noch auf eine andere Weise differenziert werden können. Entweder können sie dauerhaft durch die rückwirkende Einordnung als eine normative Erwartung negative Sanktionen auslösen, oder aber sie werden als kognitive Erwartung beurteilt und somit verändert. Letzteres könnte als Verbindung von Luhmann und Dahrendorf beispielsweise eine „Degradierung“ von einer Soll- zu einer Kann-Erwartung darstellen. An dieser Stelle wird bewusst der Konjunktiv verwendet, da eben diese Fragen zu beantworten zum Teil Aufgabe der empirischen Untersuchung sein wird (Kapitel 3). Zum jetzigen Zeitpunkt ist es ausreichend, an dieser Stelle Folgendes festzuhalten: Die Verwendung der Konzepte normativer und kognitiver Erwartungen sowie von *Muss-/Soll- und Kann-Erwartungen* als Ausgangsbasis für positive Reaktionen und negative Sanktionen durch die Bezugsgruppen dienen als theoretische Grundlage für die Analyse der Erwartungen an Personalführung. Sie zeigen potenzielle Konzepte des Erwartungsbegriffes auf, die auch in der Personalführung eine Rolle spielen könnten. Da die Bezugsgruppen Ursprung von Erwartungen sind, wird die Behauptung aus der Einleitung untermauert (Seite 7), dass es auch den Blick auf die Mitarbeiter (als Bezugsgruppe) braucht, um Erwartungen im Bereich von Personalführung zu untersuchen.

Neben diesen elementaren Erkenntnissen liefert die soziologische Theorie zu Erwartungen an eine soziale Rolle noch einige weitere erkenntnisreiche Punkte. Es können einige Aspekte als Voraussetzungen definiert werden, die die Erfüllung der Rollenerwartungen erst ermöglichen, beziehungsweise die Probleme darstellen, wenn sie nicht oder nicht ausreichend vorhanden sind. Von ihrem grundsätzlichen Charakter her können einige davon auf den Rahmen der hier zu behandelnden Fragestellung übertragen und hier deshalb kurz vorgestellt werden. Für die Personalführung offensichtlich relevant ist die Problematik der Intra-Rollenkonflikte, bei denen eine Person die an sich gerichteten Erwartungen durch entweder verschiedene Bezugsgruppen oder auch innerhalb einer Bezugsgruppe (z.B.: Mitarbeiter haben gegensätzliche Erwartungen) aufgrund von konfliktären Erwartungen nicht ausgleichen und erfüllen kann. In diesem Fall drohen automatisch negative Sanktionen (Schimank, 2000, S. 56).

Besonders relevant und in gewisser Weise sogar Teil der Untersuchung dieser Dissertationsschrift ist defizitäres Rollenwissen. Damit ist das Wissen des Rolleninhabers darüber gemeint, was die Bezugsgruppe von ihm erwartet. Ist dies unklar, muss der Rolleninhaber die Erwartungen selber entwerfen und unterliegt dabei aber dem Risiko *„mangels besseren Wissen das Falsche zu tun“* (Schimank, 2000, S. 60). In der Zielsetzung dieser Arbeit (Abschnitt 1.2) ist unter anderem angesprochen worden, die Auffassungen der Führungskräfte über die Erwartungen der Mitarbeiter an Personalführung aufdecken zu wollen. Indirekt stellt dieser Schritt auch die Erfassung defizitären Rollenwissens dar. Hypothetisch liegt es auf den ersten Blick nahe, dass defizitäres Rollenwissen der Führungskraft problematisch für die Führungsattribution und -beziehung sein könnte⁴.

Ein weiterer Problemfaktor ist ein in der Personalführungspraxis sehr bekanntes Phänomen: Die Verfügbarkeit von ausreichenden Ressourcen zur Erfüllung der Erwartungen kann bei entsprechendem Ressourcenmangel die Erwartungserfül-

⁴ Für die konkrete Argumentation hierzu siehe Abschnitt 3.1, 3.3 und 3.4

lung stark behindern. Beim Thema Personalführung ist dieser Ressourcenmangel häufig gleichzusetzen mit dem Faktor Zeit. Ein zerstückelter Arbeitstag mit hohem Kommunikationsaufwand sowie einer Vielzahl äußerer Handlungszwänge (Carlson, 1951, S. 1ff.; Stewart, 1982, S. 1ff.) machen die verfügbare Arbeitszeit einer Führungskraft zum Engpass und kann die Rolle der Personalführung darunter leiden lassen. Grundsätzlich denkbar sind aber auch andere Gründe zum Ressourcenmangel außer der verfügbaren Zeit, wie beispielsweise mangelnde Kommunikationsfähigkeit oder Empathie.

Insgesamt lässt sich weiter konstatieren, dass sich auch einige der grundsätzlichen Voraussetzungen/potenziellen Problemfaktoren im soziologischen Verständnis von Rollenerwartungen und deren Erfüllungen sehr gut auf die Fragestellung zu den Erwartungen an Personalführung übertragen lassen. Somit dient der soziologisch geprägte Erwartungsbegriff als Grundlage und Zugang zur Analyse von Erwartungen an die Personalführung. Allerdings lässt er sich nicht direkt in die Führungsforschung übertragen. Zwar sind nun mögliche Formen der abstrakten Differenzierung von Erwartungen vorgestellt worden, doch es fehlt an einer inhaltlichen Füllung mit führungstheoretischen Elementen, sowie einer unmittelbaren und konkreten Verbindung zu der Handlungsebene der Geführten. Insbesondere die Lokalisierung und Skizzierung der Rolle von Erwartungen bei der Führungszuschreibung steht noch aus. Hierzu soll im folgenden Abschnitt die inhaltlich-kognitive Entstehung von Führungserwartungen anhand der impliziten Führungstheorien diskutiert werden.

2.2 Die Bildung von Führungserwartungen durch implizite Führungstheorien

Implizite Führungstheorien behandeln die Auffassungen der Geführten über Führungskräfte. Charakterzüge und Verhaltensweisen sind dabei „nur“ ein inhaltlicher Bestandteil solcher Auffassungen. Den Kern bilden die mentalen Repräsentationen von Führung, die sich auf die Wahrnehmung von Verhaltens-

weisen stützen. Die Theorien zu „Implicit leadership“, vor allem bei Lord und Co-Autoren, knüpfen darum direkt an die kognitionspsychologischen Erkenntnisse von Rosch (1978) an. Eine Diskussion von impliziten Führungstheorien benötigt daher zuerst einen Rückblick auf die kognitionspsychologischen Wurzeln dieser Theorie.

Die Kognitionspsychologie untersucht unter anderem mentale Repräsentationen. Dabei stellt sich die Frage, wie Wissen und Information sortiert und strukturiert abgebildet und abgespeichert werden, wobei Muster und Schemata verwendet werden (Banyard & Hayes, 1995, S. 135f.). Zur Erklärung von mentalen Repräsentationen in der Kognition existieren verschiedene Beispiele. Ein einfaches Beispiel für die Repräsentation von Wissen wäre das Erkennen von verschiedenen Vögeln. Ein typisches Muster mentaler Repräsentation wäre in diesem Zusammenhang die Vorstellung von einem befiederten Tier mit zwei Flügeln und einem Schnabel. Gleich ob wir einen Adler oder eine Blaumeise sehen, beide Tiere entsprechen der mentalen Repräsentation von Vögeln und würden dieser Kategorie zugeordnet. An dieser Stelle werden mehrere Aspekte deutlich: Zwei prinzipiell sehr unterschiedliche Objekte (bzw. Tiere) wie der Adler (großer Raubvogel) und die Blaumeise (kleiner Singvogel) sind zwar mit unterschiedlichen Merkmalen gekennzeichnet, besitzen aber trotzdem genügend ähnliche Merkmale um eine gleiche Assoziation anzuregen, eine gleiche Einordnung in dieselbe Kategorie. Durch einen Kognitionsprozess wird anhand der Wahrnehmung der Reize (Federn, Flügel, Schnabel etc.) das Wissen über Vögel aktiviert und sie (der Adler und die Blaumeise) werden erkannt. Dabei ist es möglich, dass unterschiedliche Personen in ihrer Kognition nach unterschiedlichen Schemata vorgehen. Dass bedeutet in diesem Fall, dass die Einordnung als Vogel schwerpunktmäßig von Person zu Person anhand anderer Merkmale erfolgen kann. Je nach Wissensstand ist zum Beispiel die Kategorie der Vögel noch weiter in Unterkategorien aufgeteilt und deswegen nach komplexeren Schemata verarbeitet.

Während die Mehrheit der Menschen höchstwahrscheinlich das Schema anwendet, in dem der Adler in der Oberkategorie der Tiere als solches erkannt wird und nach dem Schema der Erkennung von Flügeln, Federn und Schnabel diesen in die Unterkategorie der Vögel einordnet, so wird es Personen mit stärker ausgeprägten Schemata (mit vertiefterem Wissen) geben. Eine solche Person würde anhand weiterer Muster und Repräsentationen weiter Einteilungen in Unterkategorien durchführen (Schnabel- und Krallenform für die Kategorie der Raubvögel, Form der Flügel für die Art des Jagens und der potenziellen Beute usw.). Dieses einfache Beispiel, in dem die Kognition in Folge der Wahrnehmung im Sekunden- oder Millisekunden-Bereich diese Prozesse abhandelt, zeigt die potenziellen komplexen Verbindungen und Funktionen der Kognition.

Eine besondere theoretische Strömung der Kognitionspsychologie über die Bildung von Repräsentationen ist eine Sonderform von mentalen Mustern: Prototypen. Sie sind Idealbilder, die als absolut typisch für einen bestimmten Begriff oder eine Kategorie sind und die wir benutzen, um Wahrnehmungen mit diesen zu vergleichen und anschließend zu verbinden oder nicht (Banyard & Hayes, 1995, S. 134). Prototypen in der Kognition sind für die Zielsetzung dieser Arbeit sehr wichtig, da das Bilden eines Prototyps oder eines Idealbildes gleichzeitig und zwangsläufig bedeutet und erfordert, dass Erwartungen gebildet werden. Um im obigen Beispiel zu bleiben: Der Prototyp eines Vogels in der mentalen Repräsentation der Kognition führt dazu, dass man erwartet, Flügel, Federn und einen Schnabel wahrzunehmen.

Ein zentrales Werk für die Modellierung der Bildung von Prototypen ist bei Rosch (1978) zu finden. Rosch führt zwei grundlegende Prinzipien an, um den Nutzen einer Kategorienbildung, die später durch Prototypen repräsentativ vertreten sind und somit mit dem Begriff der Kategorienbildung eng verbunden sind, zu erklären. Einerseits ist es Zweck einer Kategorie, die (1) maximale Menge an Informationen bei geringstem kognitiven Aufwand bereit zu stellen. Andererseits wird dieses Prinzip nur unter der Bedingung erreicht, wenn sich die (2) mentalen Kategorien (Prototypen) und die wahrgenommene Umwelt als

strukturierte Informationen in eben dieser Struktur möglichst gleichmäßig überlappen (Rosch, 1978, S. 28). Das zweite Prinzip ist daher, entweder die Kategorien an die Attribute von den kategorienspezifischen Informationen anzupassen, oder die entsprechenden Attribute einer Kategorie neu zu definieren und dadurch die Kategorie in ihrer Konkretisierung und Beschreibung anzupassen (Rosch, 1978, S. 28). Rosch argumentiert mit einem ökonomischen Ansatz, warum in der Kognition Kategorien gebildet werden. Vor allem das erste Prinzip beschreibt eine ressourceneffiziente Nutzung von Kognition. Wichtig ist dabei die Balance zwischen der Bildung von möglichst vielen Kategorien auf der einen und der Zweckmäßigkeit der Bildung einer Kategorie auf der anderen Seite. Viele Kategorien haben eine starke Differenzierung zwischen den einzelnen Kategorien zur Folge, sodass anhand weniger Informationen schnell eine Einteilung sowie eine Unterscheidung eines wahrgenommenen Reizes (Beispiel der Sichtung eines Vogels) in eine Kategorie in Abgrenzung zu anderen erfolgen kann. Gleichzeitig ist es aber ineffektiv und auch irrelevant mehrere sich stark voneinander abgrenzende Kategorien zu bilden, wenn dies nicht dem grundsätzlichen Zweck eines Individuums dient (Rosch, 1978, S. 29). Um das Beispiel der Unterscheidung eines Adlers von einem Singvogel aufzugreifen, ist es grundsätzlich in der Kognition effektiv, sich anhand der Ornithologie und sonstigem Fachwissens ein großes System von Kategorien und Repräsentationen mit sehr unterschiedlichen Attributen von Informationen aufzubauen, sodass schnell und mit geringem Aufwand einer Wahrnehmung unmittelbar die maximale Menge an Informationen folgen können. Jedoch macht es für eine Person wenig Sinn, sich solch eine komplexe kognitive Repräsentanz aufzubauen, wenn es ihr zu keinem Zweck dienlich ist. Wer weder berufliche noch private Berührungspunkte zur Ornithologie aufweist, für den wäre es (im Beispiel gesprochen) irrelevant und ohne Nutzen, zwischen Adler und Singvogel unterscheiden zu können.

Weiterhin sind Individuen durch unterschiedliche (kulturelle) Hintergründe, Bedürfnisse und Interessen geprägt, sodass sich die Kategorienbildung sowie die dafür genutzten Informationen stark unterscheiden können. Teilweise sind

Verbindungen und gedankliche Verknüpfungen durch logische Zusammenhänge allgemein bekannt und erkannt (beispielsweise darf man annehmen, dass die Wahrnehmung von einem Gefährt auf vier Rädern allgemein zu einer Kognition mit dem Begriff „Automobil“ führt und damit verbundene Informationen hervorruft), jedoch bestimmt die individuelle Interaktion mit physischer und sozialer Umwelt, vor dem beschriebenen eigenen Hintergrund, die bestimmende Rolle bei der Bildung von kognitiven Kategorien und den damit verbundenen Prototypen. Letztere haben folgende konkrete Rolle: Kategorien lassen sich sowohl horizontal als vertikal voneinander unterscheiden. Vertikale Differenzierung ist die Bildung von Subkategorien wie zum Beispiel: Lebewesen, Tier, Wirbeltier, Vogel, Raubvogel. Gleichzeitig bestehen aber auch parallel horizontal auf einer hierarchischen Stufe mehrere Kategorien (Banyard & Hayes, 1998; Cantor & Mischel, 1979; Neisser, 1979; Rosch, 1978). Somit sind Singvögel parallel zu den Raubvögeln hierarchisch der Kategorie der Vögel, der Wirbeltiere usw. untergeordnet. Prototypen kommen hierbei die entscheidende Rolle zu, horizontal zwischen Kategorien auf einer Stufe zu unterscheiden. Mitunter ist es schwierig, klare Grenzen zwischen zwei Kategorien auf der horizontalen Ebene zu ziehen, stattdessen ist es einfacher, anhand von Prototypen für jede Kategorie klare Beispiele mit bestimmten Attributen oder Eigenschaften zu definieren (Rosch, 1978; Wittgenstein, 1953). Folglich sind Prototypen beispielhafte Mitglieder einer mentalen Kategorie, die besonders viele Attribute und Eigenschaften mit allen anderen Mitgliedern dieser Kategorie und möglichst wenige mit Mitgliedern anderer Kategorien gemeinsam haben:

„The more prototypical a category member, the more attributes it has in common with other members of that category and the less attributes in common with contrasting categories. Thus, prototypes appear to be just those members of the category which most reflect the redundancy structure of the category as a whole.“
(Rosch & Mervis, 1975, S. 602)

Die Bedeutung von den bisher dargestellten theoretischen Grundlagen zur Kognition, mit dem Schwerpunkt auf Schemata in der Kognition, mentalen Repräsentanzen sowie Kategorien und deren Prototypen haben direkte Implikationen für die Analyse von Führung und Führungsbeziehungen. Der Transfer dieser theoretischen Konzepte in die Analyse von Führung liegt auf der Hand: Wenn Geführte aufgrund einer Kongruenz des beobachteten Verhaltens der Führungskraft mit ihren Idealvorstellungen der Führungskraft Führung zuschreiben, dann ist dieses Idealbild im Sinne der Kognitionsforschung als ein Prototyp einer Führungskraft zu verstehen. Dieser Prototyp erleichtert als eine Art Stellvertreter der Kategorie „Führungskräfte“⁵ und eine mentale Repräsentation in den Gedanken des Geführten die Informationsverarbeitung. In dieser Arbeit wird von einem derartigen Prozess in den Köpfen der Geführten ausgegangen, um eine Erklärung für die Bildung von Erwartungen an Personalführung herzuleiten. Aus diesen kognitionspsychologischen Theorien heraus wird die Annahme getroffen, dass sich Geführte auf ein prototypisches Idealbild einer Führungskraft beziehen, welches bestimmte Attribute und Verhaltensweisen mit Assoziationen zur Personalführung aufweist, sodass sie konkrete Erwartungen zum Thema Personalführung bilden. Für die Bildung eines Urteils über die Personalführung des eigenen Vorgesetzten können nur kognitive Prozesse als Erklärung fungieren. Die Grundlage eines solchen Urteils ist das Vorhandensein einer eigenen Vorstellung über Personalführung. Eine eigene Vorstellung wiederum ist in anderen Worten das Idealbild, der Prototyp, stellvertretend für eine mentale Kategorie:

„Übertragen auf die Führungsthematik impliziert diese allgemeine kognitionstheoretische Überlegung, dass Geführte sogenannte prototypische Vorstellungen darüber besitzen, welche Merkmale und Verhaltensweisen vorhanden sein sollten bzw. auftreten müssen.“

⁵ Im Rahmen der Vorstellung der impliziten Führungstheorien im direkten Anschluss werden unter anderem die Arbeiten von Lord und Co-Autoren vorgestellt, die sich teilweise konkret auf Bildung von „Leadership Categories“, allerdings in einem horizontalen Verständnis verschiedener Führungskräfte aus unterschiedlichen Bereichen (z.B. Führungskraft in der Politik vs. Führungskraft im Unternehmen vs. Führungskraft im Militär) beziehen.

ten (bzw. erfahrungsgemäß vorliegen), um eine Person als Führer bzw. Führerin zu identifizieren.“

(Weibler, 2012, S. 25)

An dieser Stelle nun treten die impliziten Führungstheorien in den Vordergrund und stellen die Verbindung zur Führungsforschung direkt her. Die unmittelbaren Ursprünge der impliziten Führungstheorien allerdings liegen nicht in kognitionspsychologischen Überlegungen und sind daher eher zufällig mit diesen verknüpft. Bei einer Auseinandersetzung über die Validität von Fragebögen in der Führungsforschung, führten Edén und Leviatan (1975) die Struktur einer Faktorenanalyse als ein Problem für die Validität der mittels eines solchen Fragebogens erhobenen Daten an. Die Struktur konnte äußerst stabil über einen mehrjährigen Zeitraum bei der Erhebung von Daten mittels Fragebögen zum Verhalten von Vorgesetzten ermittelt werden. Dabei argumentieren sie, dass wenn eine Faktorenstruktur im Antwortverhalten der Befragten selbst unter künstlich erzeugten Bedingungen (wie z.B. absurde Instruktionen durch die Autoren) stabil und invariant ist, dann ist dies ein Ausdruck von tieferliegenden Überzeugung, von eigenen und fest verankerten Vorstellungen der Befragten – und nicht von einer Beurteilung über die wahrgenommen Realität, welche zu erforschen die eigentliche Intention der Fragebögen gewesen ist (Edén & Leviatan, 1975, S. 738). Edén und Leviatan sprechen von dem Phänomen, dass sich ein Abbild von Führung bereits in den Köpfen befunden haben müsste (1975, S. 740). Wenn Individuen „etwas in ihren Köpfen haben“, dann liegt dieser Gedanke sehr nahe an dem, womit sich die Kognitionspsychologie beschäftigt. Die offensichtliche Verbindung wird von den Autoren aber verständlicherweise nicht aufgedeckt. Da sie sich mit der Validität von Messinstrumenten zur Führung beschäftigten, lag der Rückschluss auf Kognition nicht im Fokus ihrer Zielsetzung (Epitropaki & Martin, 2004, S. 293). Allerdings kann in der Erkenntnis von Edén und Leviatan eine Art unbewusste Initiierung der Forschung zu impliziten Führungstheorien gesehen werden, die auch später noch im Zusammenhang mit der direkten Forschung zu impliziten Führungstheorien aufgegriffen wurde (Phillips, 1984, S. 125ff.).

Implizite Führungstheorien sind deshalb in der Mehrzahl zu nennen, weil sie zwar alle die Idee einer mentalen Repräsentation oder Kategorie von Führung in den Köpfen der Geführten betiteln, die teilweise durch Prototypen wiederspiegelt werden, diese jedoch individuell unterschiedlich ausgeprägt sein können. Die grundlegendsten Arbeiten sprechen davon, dass implizite Führungstheorien die Reflektion von Inhalt und Struktur einer mentalen Kategorisierung zwischen Führungskraft und Nicht-Führungskraft sind, wobei es sich im Allgemeinen um die führungsspezifische Anwendung einer Theorie zur Informationsverarbeitung handelt (Foti, Fraser, & Lord, 1982; Lord, Foti, & Phillips, 1982):

„The central premise [...] is that perceiving someone as a leader involves a relatively simple categorization (leader/nonleader or leader/follower) of the stimulus person into already existing categories.“

(Lord et al., 1982, S. 104)

Lord, Foti und de Vader (1984, S. 343ff.) akkreditieren der impliziten Führungstheorie vor allem drei Effekte: (1) Die Gestaltung der internen Struktur einer solchen Kategorie und der Entstehung von Prototypen, (2) die Beeinflussung von Urteilen über Führung durch eine implizite Führungstheorie auf der Ebene der Entstehung, sowie (3) den Erklärungsbeitrag von einer impliziten Führungstheorie für Führungsverständnis, Verhaltenserwartungen und Führungsattributionen einer Person. Verhaltenserwartungen stehen im Zentrum der hier zu bearbeitenden Forschungsfrage und machen implizite Führungstheorien für den theoretischen Kontext unverzichtbar. Shondrick, Dinh und Lord sprechen analog dazu bei den Effekten von kognitiven Schemata, wie eben jenen der impliziten Führungstheorie, eines Individuums von einem Set generischer Annahmen und einem Glauben darüber, was zu erwarten ist (2010, S. 961). Durch die Bildung von „Annahmen darüber, was zu erwarten ist“, baut sich eine Verbindung zur Führungsattribution als dem Kern des theoretischen Kontextes auf. Sie benutzten nämlich solche Annahmen, um beobachtetes Verhalten von Vor-

gesetzten zu beurteilen (siehe Abschnitt 3.3.2). Schon an dieser Stelle wird deutlich, dass implizite Führungstheorien und geführtenzentrierte Attributionstheorie zwei verwandte Ansätze der Führungsforschung beschreiben.

Der Verweis auf das Grundkonzept von Rosch (1978) ist in den Arbeiten zu impliziten Führungstheorien häufig zu finden. Das Prinzip der effizienten und vereinfachten Informationsverarbeitung durch Kategorien und Prototypen ist nicht nur für das Verarbeiten von Informationen nützlich, sondern auch für das Fällen von Urteilen im sozialen Kontext (Lord, 1985, S. 87ff.). Führung ist sozialer Kontext. Ein Urteil über die Führungskraft zu fällen, ist Bestandteil der geführtenzentrierten Attributionstheorie. Durch diese Verbindung wird deutlich, dass eine exakte Analyse der geführtenzentrierten Attributionstheorie Vorkenntnisse über die impliziten Führungstheorien benötigt. Ein Beispiel für eine Kategorisierung in der kognitiven Führungsforschung stellt Abbildung 1 dar.

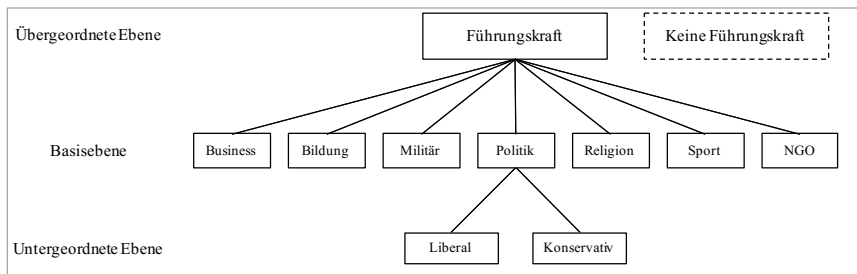


Abbildung 1: Beispielhafte Kategorisierung von Führungskräften (in Anlehnung an Lord, Foti & de Vader, 1984, S. 347).

In der Kategorie der übergeordneten Ebene finden sich die Eigenschaften und Attribute wieder, die allen verschiedenen Führungskräften zuzuschreiben sind. Insgesamt sind dies nur einige wenige Attribute, die sich vor allem dadurch kennzeichnen, dass sie möglichst wenig bis gar nichts mit den Attributen der horizontal gleichwertigen Kategorie der Nicht-Führungskräfte gemeinsam haben (Lord et al., 1984, S. 347). Die übergeordnete Kategorie hat somit in erster Linie den Zweck, generell Nicht-Führungskräfte auszuschließen.

In der Arbeit von Lord, Foti und de Vader liegt die Basisebene im Zentrum der Untersuchung. In der obigen Abbildung 1 sind auf horizontaler Ebene verschiedene Kategorien von Führungskräften aus unterschiedlichen Bereichen dargestellt. Da diese Ebene tiefer und detaillierter mit Attributen versehen ist, sind auf dieser Ebene die Kategorien anhand von Prototypen repräsentiert. Die jeweiligen Attribute einer Kategorie sind durch den Prototyp dargestellt (Lord et al., 1984, S. 348). Das hier aufgezeigte Modell von Prototypen der Führung als Unterscheidung von z.B. einer politischen Führungskraft zu einer aus einem Unternehmen wird von Lord und Co-Autoren häufig verwendet (Lord et al., 1982, S. 104ff.; Lord & Maher, 1993, S. 25ff.; Lord et al., 1984, S. 347ff.).

Die wichtigste Erkenntnis im Zusammenhang mit dieser Arbeit liegt in der Funktion der Prototypen. In mehreren Studien konnte nachgewiesen werden, dass Prototypen der Kategorie Führung einen entscheidenden Einfluss auf das Verständnis und das persönliche Bild von Führung sowie die damit verbundenen Verhaltenserwartungen eines Individuums haben. Im Speziellen wird dieser Einfluss auf „prototypische Stimuli“ zurückgeführt (Lord et al., 1984, S. 372). Ein wahrgenommener Reiz muss somit einem dem Prototyp zugeordneten Attribut entsprechen und als solches erkannt werden. In anderen Worten schärfen die Kategorien und Prototypen die implizite Führungstheorie eines Geführten, sodass diese einen großen Einfluss auf die Erwartungen an Personalführung haben, welche wiederum entscheidend für die Zuschreibung von Führung sein können. Die Besonderheit der Kategorisierung im Rahmen der Führung ist die Führung selbst. Führung als soziales Konstrukt ist schwer in klaren Abgrenzungen zwischen Führung und Nicht-Führung einzuteilen. Hierbei verweisen Lord, Foti und Phillips (1982, S. 108 ff.) auf den Gedanken von Rosch (1978), die in den Fällen von unklaren Grenzen die Bedeutung von Prototypen nochmals verstärkt. Analog dazu ist Führung als soziales Konstrukt durch subjektive Erfahrungen geprägt. Daher variieren, unter anderem durch unterschiedliche kulturelle Sozialisation, die Grenzen zwischen Kategorien über verschiedene Individuen hinweg unterschiedlich deutlich. Trotzdem kann man anhand von Prototypen, als Repräsentanz möglichst vieler gemeinsamer Attribute einer Kategorie, zwi-

schen verschiedenen führungsbezogenen Kategorien unterscheiden. Hinzu kommt eine Art natürliche Neigung von Personen, unterbewusst und automatisch in einem organisationalen Kontext zwischen „leader“ und „follower“ zu klassifizieren (Epitropaki, Sy, Martin, Tram-Quon, & Topakas, 2013, S. 1). Die Besonderheit dieses Punktes besteht in dem Gewicht welches den Prototypen zugestanden wird. Prinzipiell kann hier abgeleitet werden, dass eine Entscheidung über die Anerkennung als Führungskraft nur über die Betrachtung des Prototyps der jeweiligen Kategorie geschehen kann – nicht über einzelne Attribute, Verhaltensweisen, Stile oder Ähnliches in isolierter Betrachtung. So argumentieren auch Lord und Co-Autoren, wenn sie erklären wie eine Person einen Vorgesetzten in eine „Führungskategorie“ einteilt:

„Clarity in judgements of category membership accrues from comparison to this prototype. [...] Applied to leadership, the prototypic model implies that categorization involves the comparison of a stimulus person to a leadership prototype.“

(Lord et al., 1982, S. 112)

Prototypen von mentalen Kategorisierungen im Rahmen der impliziten Führungstheorien sind somit als eine Art Heuristik für das Erkennen und Zuschreiben von Führung zu verstehen. Auch wenn die mentalen Repräsentanzen der verschiedenen Ebenen von Führungskategorien (siehe Abbildung 1) nicht immer exakt anhand ihrer Grenzen beschrieben und verstanden werden können, so können sie doch mit Hilfe ihrer „Mitte“, dem Prototypen, verdeutlicht und zur Einteilung und Beurteilung von Stimuli genutzt werden (Medvedeff & Lord, 2007, S. 19ff.).

Vor allem vor dem Hintergrund der (Weiter-)Entwicklung der Kategorisierung von Führung in den Gedanken der Geführten ist es wichtig, den Begriff des Prototyps noch einmal zu schärfen. Lord und Maher (1993, S. 43 ff.) verweisen wiederum auf Rosch (1978) und beschreiben die Entwicklung von Kategorien und Prototypen als auf Erfahrungen mit Beispielen basierend. So würde jemand

mit überhaupt keiner Erfahrung mit militärischen Führungskräften seine Kategorie aufgrund eines ihm oder ihr bekannten Beispiels (wie z.B. General Eisenhower) aufstellen. Sobald konkrete eigene Erfahrungen mit militärischen Führungskräften hinzukämen, bildet sich die Kategorie breiter aus und bewegt sich von dem personenbasierten Beispiel weg hinzu einer allgemeineren und abstrakteren Repräsentanz in Form eines Prototyps (Lord & Maher, 1993, S. 43). Hieran lässt sich ein sehr wichtiges Charakteristikum eines Prototyps in der impliziten Führungstheorie eines Individuums erkennen: Prototypen sind abstrakte, allgemeine Ansammlungen der kategorierepräsentativen Attribute – sie sind keine konkreten Beispiele aus der realen Welt. Daher sind Prototypen in der impliziten Führungstheorie eher gleichzusetzen mit einem mentalen Ideal und nicht mit einem konkreten Vorbild:

„ ... inconsistencies may result in the individual being labeled as a leader, but with an reduced degree of fit. Thus, the boundaries of schemas can be unclear, with several instances (or specific examples) of the leader category having an imperfect fit. However the center (i.e., the prototype) is well-defined. [...] For example, several business leaders may each have some unique attributes, but they all can be easily recognized as business leaders because they are similar to a business leader prototype.“
(Shondrick et al., 2010, S. 962)

Die implizite Führungstheorie eines Geführten gibt somit durch den Prototyp der relevanten Führungskräftekategorie den Bezugspunkt vor, dem der oder die Vorgesetzte bis zu einem gewissen Mindestmaß möglichst nahekommen muss, um als Führungsperson akzeptiert zu werden (Quaquebeke, Graf, & Eckloff, 2014, S. 191ff.). Hierarchisch lassen sich die Begriffe nun so einordnen, dass es pro Person eine individuelle implizite Führungstheorie gibt, die verschiedene Kategorien von Führung entwickeln, die wiederum jeweils von einem Prototyp repräsentiert werden.

In diesem Zusammenhang haben Epitropaki und Martin (2004, S. 295ff.; 2005, S. 659ff.) mehrfach untersucht, ob und inwiefern implizite Führungstheorien mit ihren Kategorien und Prototypen über die Zeit und verschiedene Gruppen von Individuen hinweg stabil sind. Einflüsse von Zeit und Kontext auf die impliziten Führungstheorien sind zuvor bereits diskutiert und vermutet worden (Offermann, Kennedy Jr, & Wirtz, 1994, S. 45; Rush & Russell, 1988, S. 88ff.). Festgestellte Unterschiede gab es in der Untersuchung von Epitropaki und Martin (in einzelnen Dimensionen) nicht nur zwischen Männern und Frauen als klassische Genderunterscheidung, sondern auch zwischen „normalen“ Geführten und solchen, die bereits selbst eine Führungsrolle innehatten. Weiterhin gab es vereinzelte Unterschiede zwischen Angestellten in der Produktion gegenüber solchen im Service oder auch zwischen Verkaufspersonal und solchen Mitarbeitern ohne Kundenkontakt. Obwohl im Vorhinein vermutet, ließen sich keine Unterschiede im Zeitverlauf oder anhand der Länge der Zugehörigkeit zu der Organisation feststellen. Allerdings beschränkte sich der Untersuchungszeitraum auf ein Jahr, sodass eine Entwicklung über mehrere Jahre nicht komplett ausgeschlossen werden kann (Epitropaki & Martin, 2004, S. 302 ff.).

In einer Folgestudie konnten die Autoren aufzeigen, dass die alltägliche Interaktion mit der Führungskraft über ein Jahr hinweg zwar keine Veränderung in der Kategorisierung von Führung hervorgerufen hat, jedoch die Qualität der Führungsbeziehung stark abhängig von dem Ergebnis des Abgleichs zwischen der erlebten Führungskraft und dem Prototyp der entsprechenden Führungskategorisierung des Geführten war. Nichtsdestotrotz weisen die Ergebnisse auf eine wenigstens in Teilen vorhandene Kontextsensitivität von impliziten Führungstheorien hin:

„Therefore, not only do followers possess multiple representations of a leader, but these prototypes are contextually sensitive, becoming more or less salient under different contexts, and implying different patterns of behaviors or characteristics.“
(Epitropaki & Martin, 2005, S. 673)

Diese Erkenntnis gilt es bei der Analyse von Erwartungen an Personalführung zu beachten. Auch wenn die Kontextvariationen bei den Arbeiten von Lord und Co-Autoren in erster Linie abstrakter definiert werden (zum Beispiel zwischen religiösem und politischem Kontext), ist dennoch oben auf feinere Unterschiede zwischen Gruppen innerhalb eines Unternehmens hingewiesen worden. Im Zusammenhang mit der festgestellten geringen Veränderung einer impliziten Führungstheorie über die Zeit und einer gewissen Kontextabhängigkeit erscheint ein Forschungsergebnis besonders interessant: Scheinbar spielen die Eltern einer Person bei der Bildung eine wichtige Rolle der impliziten Führungstheorie einer Person. Das Vorhandensein und die Ausprägung von bestimmten Eigenschaften der Eltern (wie z.B.: manipulativ oder sensibel) steigerte die Wahrscheinlichkeit des Auftretens der gleichen Eigenschaften im Prototypen der impliziten Führungstheorie signifikant (Shondrick et al., 2010, S. 962). An dieser Stelle lassen sich einige der angeführten Erkenntnisse verbinden: Der Prototyp einer impliziten Führungstheorie ist (generell) kein konkretes persönliches Vorbild. Es gibt aber prägende Einflüsse durch reale Beispiele auf den Prototypen, welche die prototypischen Attribute teilweise definieren. Ein solches Attribut kann im Laufe der Zeit isoliert betrachtet sehr stabil sein, die Gesamtheit der Attribute des Prototyps jedoch sind scheinbar kontextsensitiv, sodass die Zentralität des Prototyps innerhalb der Kategorie sichergestellt bleibt.

Die bisher dargestellten Punkte zu den impliziten Führungstheorien bilden die ursprüngliche Basis dieser Perspektive. Medvedeff und Lord beschreiben diese Grundlage als tendenziell automatisch und verbunden mit Vorwissen (Keller, 1999, S. 589 ff.). Als mittlerweile ebenso bedeutsamen Aspekt nennen sie den Prozess der Bildung einer impliziten Führungstheorie durch den Rückschluss von beobachtetem Verhalten der Führungskraft und der herstellbaren Verknüpfung zu organisationalem Erfolg. In diesem Punkt ist eine implizite Führungstheorie sehr eng mit der geführtenzentrierten Attributionstheorie verwandt und in gewisser Form ein Teil dieser Theorie (mehr hierzu siehe Abschnitt 2.3.1). Weiterhin konnten Zusammenhänge zwischen der Selbstidentität von Geführten und ihrer individuellen impliziten Führungstheorie aufgezeigt werden (2007, S.

25). Lord, Foti und de Vader sprechen direkt davon, dass es eine Folge von Prototypen in der impliziten Führungstheorie ist, dass ein Vorgesetzter nicht als Führungskraft wahrgenommen werden kann (MacDonald, Sulsky, & Brown, 2008, S. 334ff.; B. Schyns & Felfe, 2006). In diesem Zusammenhang postulierten sie die Notwendigkeit vertiefter Untersuchungen:

*„Leadership perceptions also need to be more thoroughly investigated. [...] Behavioral ratings and **expectations for actual leadership behavior should be further investigated** [Hervorhebungen durch den Verfasser], but we should also explore the impact of prototypicality on the acceptance of leader behavior by others.“*

(1984, S. 375)

In diesem Zitat hervorgehoben ist die Aufforderung, dass Erwartungen an Führungsverhalten weiter untersucht werden müssen. Prinzipiell greift diese Promotionsarbeit diese Aufforderung auf. Der Beitrag der impliziten Führungstheorien für die theoretische Fundierung dieser Arbeit ist in diesem Abschnitt aufgezeigt worden. Dennoch muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass Erwartungen auch in diesem kognitiv orientierten Ansatz nicht differenziert nach ihrer Art oder Wirkung betrachtet werden. Der Wert der impliziten Führungstheorien liegt aber in der Beschreibung wie sich Erwartungen anhand der Prototypen von Führung entwickeln. Als nächstes muss nun die Verwendung dieser Erwartungen diskutiert werden. Einen ersten grundlegenden Beitrag liefert hierzu im folgenden Abschnitt die rollen-/austauschtheoretische Perspektive des leader-member exchange (LMX).

2.3 Die rollentheoretische Perspektive auf Führungserwartungen

Die dyadische „leader-member exchange theory“ (LMX) als Oberbegriff und Ausgangsbasis steht für die grundsätzliche theoretische Strömung der *Rollen-*

/Austauschtheorien⁶. LMX steht deswegen repräsentativ für sowohl eine Austausch- als auch eine Rollentheorie, da es sich um ein Austauschmodell der beiden Rollen der Führungskraft und des Geführten in der Führungsbeziehung handelt. Außerdem sind die Ursprünge der aktuellen LMX-Forschung mit dem Schwerpunkt auf austauschtheoretischen Aspekten in rollentheoretischen Überlegungen zu finden. Da Rollen automatisch Rollenerwartungen aktivieren (Abschnitt 2.1), ist die rollentheoretische Perspektive dieses Theoriegebildes für diese Arbeit besonders interessant.

Der dyadische Charakter der Führungsbeziehung steht im Zentrum der Untersuchung. Die Ursprünge von LMX gehen auf Graen und Uhl-Bien zurück (Graen & Uhl-Bien, 1995, S. 219ff.). Es werden nun nicht bestimmte Eigenschaften oder Verhaltensweisen (bzw. Stile) in einem Modell führerzentriert verglichen oder empfohlen, sondern es stehen die interpersonellen und sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz im Vordergrund. Für jeden einzelnen Geführten kann eine eigene Austauschbeziehung mit der Führungskraft in ihrer Entwicklung über die Zeit betrachtet werden (Yukl, 2013, S. 222). In diesem Zusammenhang bauen Führungskräfte zwangsläufig qualitativ unterschiedliche Beziehungen zu den verschiedenen Geführten auf. Damit ist ein unterschiedlich hoher zeitlicher Aufwand verbunden, sowie mehr oder weniger Ressourceneinsatz und Unterstützung. In Konsequenz dieser Unterteilung führt diese Entwicklung zu „high-exchange“ und „low-exchange“ Beziehungen (Graen & Uhl-Bien, 1995, S. 219ff.; Nahrgang, Morgeson, & Ilies, 2009, S. 257). Erstere Beziehungen sind in der Unterzahl und beziehen sich auf eng vertraute Mitarbeiter, die eine mit Assistenten vergleichbare Rolle einnehmen. Dieser Austausch ist gekennzeichnet durch

„[...] such things as assignment to interesting and desirable tasks, delegation of higher responsibility and authority, more sharing of information, participation in making some of the leader's deci-

⁶ Von nun an wird der Begriff der Austauschtheorien synonym für Austausch-/Rollentheorien verwendet.

ons, tangible rewards such as a pay increase [...], personal support and approval, and facilitation of the subordinate's career."
(Yukl, 2013, S. 222)

Da es sich um eine Austauschbeziehung handelt, suggeriert die LMX-Theorie für eine privilegierte Behandlung des Geführten im Rahmen der „high-exchange“ Beziehungen aber auch entsprechende Gegenleistungen. Somit wird in diesem Zusammenhang von dem Geführten ein höheres Engagement und härteres Arbeiten erwartet sowie eine konkrete Unterstützung der Führungskraft bei gleichzeitig hoher Loyalität (Yukl, 2013, S. 222).

Die mehrheitlichen Beziehungen zwischen der Führungskraft und den Geführten sind nun durch die weniger intensiven Eigenschaften („low-exchange“) gekennzeichnet. Diese sind durch das einfache Erfüllen der Rollenerwartungen geprägt, sodass die Mitarbeiter ihre Aufgaben und Pflichten erwartungsgerecht und angemessen erfüllen. Gleichzeitig beschränkt sich die Führungskraft auf ihre richtungsweisende Funktion und die Sicherstellung der adäquaten Belohnung und Entlohnung. Dabei befinden sich beide Seiten zu Beginn der Beziehungen in einer anfänglichen Testphase auf einem gleichen Niveau und nur wenige heben sich im Laufe der Zeit durch gegenseitige Anerkennung und Schätzung auf eine weitere zweite oder dritte Stufe („high-exchange“). Die Häufigkeit des Austausches zwischen beiden Seiten erhöht auch die Wahrscheinlichkeit, mit der eine höhere Qualität der Beziehung erreicht werden kann (Walumbwa et al., 2011, S. 205). Innerhalb dieser Differenzierung zwischen „high-exchange“ und „low-exchange“ Beziehungen (auch In-Group und Out-Group genannt) hat sich in den letzten Jahren der Schwerpunkt von LMX-theoretischen Forschungen auf die Möglichkeiten konzentriert die Dyaden zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf das Level einer In-Group zu heben. Damit wurde ein Wechsel von einer deskriptiven Forschung hin zu einer normativen Perspektive vollzogen (Graen & Uhl-Bien, 1995, S. 225; Birgit Schyns & Day, 2010, S. 3ff.; Weibler, 2012, S. 167). Dieser Aspekt leitet über zu der Beurteilung der Eignung von LMX-Theorien als Analysewerkzeug von Erwar-

tungen in der Führungsbeziehung. Die jüngeren Entwicklungen in Richtung eines präskriptiv/normativen Theorieansatzes sind nicht mit dem deskriptiven Forschungszweck dieser Arbeit vereinbar. Trotzdem ist die generelle Einbindeung des Erwartungsbegriffes positiv zu würdigen.

Die Erwartungen der Mitarbeiter an die Führung des Vorgesetzten und die Führungsbeziehung selbst, spielen in der LMX-Forschung (und damit in der *Austausch-/Rollentheorie* insgesamt) eine weitaus größere Rolle als es bei der führerzentrierten Forschung der Fall ist (Klaußner, 2011, S. 140). Vor der Entscheidung über die Zugehörigkeit einer Führungsdyade zu der In- oder Out-Group erfolgt ein (teilweise unbewusster) Austausch von Erwartungen, um eine Orientierung für die Zugehörigkeit zu bekommen (Graen & Uhl-Bien, 1995, S. 219). An dieser Stelle werden in den theoretischen Überlegungen Erwartungen an Führung erfasst. Sie stellen eine Art Verhandlungsgut dar, mittels dessen die an der Führungsdyade beteiligten Personen die mögliche Qualität ihrer gerade beginnenden Beziehung ausloten. Grundsätzlich ist dieser Gedanke kompatibel mit dem in Abschnitt 2.1 vordefinierten Erwartungsbegriff als Erwartungen an eine soziale Rolle. Damit wäre auf den ersten Blick eine Eignung für die Untersuchung von Erwartungen an Personalführung gegeben. Jedoch kann die LMX-Forschung das Phänomen der Erwartungen – insbesondere das Wirken von erfüllten oder enttäuschten Erwartungen – nicht tiefer analysieren. Sie bleibt an dem Punkt stehen, dass die Erwartungen benutzt werden, um die zukünftige Führungsbeziehung abzuschätzen. Für die LMX-Theorien bildet der Abgleich von Erwartungen nur eine Art Ausgangspunkt, an dem die eigentliche austauschtheoretische Untersuchung erst beginnt. Im Anschluss an den Austausch von Erwartungen bilden sich In- und Out-Groups heraus, welche dann von der LMX-Forschung untersucht werden. Insbesondere würde im LMX-Verständnis eine Führungsbeziehung immer funktionieren. Sie wird als funktionierend vorausgesetzt, der Führungskraft wird grundsätzlich immer Führung zugeschrieben. Ein Scheitern der Beziehung ist nicht möglich, es handelt sich nur um eine Differenzierung des Qualitätsniveaus der Beziehung (Klaußner, 2011, S. 141). Diese Annahme ist mit der Zielsetzung der Arbeit nicht vereinbar. Eine präzise

und umfassende Analyse von (enttäuschten) Erwartungen und deren Wirkungen benötigt aber ein theoretisches Werkzeug, welches den Begriff „Erwartungen“ und das damit verbundene Phänomen möglichst weit in das Zentrum der Theorie rückt und vor allem unvoreingenommen kein mögliches Ergebnis einer Erwartungsenttäuschung als Annahme *ex ante* ausschließt. Eine nicht funktionierende Führungsbeziehung als mögliches Ergebnis verweigerter Führungszuschreibung aufgrund möglicherweise enttäuschter Erwartungen ist in der LMX-Theorie nicht nur nicht erfasst, sondern im gedanklichen Modell gänzlich ausgeschlossen. Werden die Effekte von In-Group Beziehungen oder der Aufbau von In-Group Beziehungen untersucht, dann bietet diese Perspektive keine Grundlage für einen direkten logischen Erklärungsrückschluss auf die Funktion von Erwartungen selbst. Es bedarf jedoch in dieser Arbeit eines Zugangs, der die Grundlage für eine Entstehung von Erwartungen bietet und darauf aufbauend den Punkt des Auftretens von Erwartungen konzentriert und zentral lokalisieren kann.

Wirft man den Blick noch weiter zurück auf die Anfänge und Ursprünge der LMX-Forschung, nämlich auf die reinen Rollenmodelle der Führung, die sich erst im Laufe der Zeit hin zu Austauschmodellen wie die LMX-Theorie entwickelt haben, so stellt sich ein ähnliches Bild dar. Untersuchungsobjekt einer Rollentheorie der Führung ist die Ausbildung der Rolle der Führungskraft und des Geführten innerhalb der Führungsbeziehung. So beschreiben unter anderem Graen und Cashman ihre Rollentheorie unter einem „developmental approach“ (1975, S. 143f.). Der Begriff der Entwicklung bezieht sich dabei auf die Ein- und Annahme von Rollen in Organisation überhaupt als allgemeine Grundlage, um dann nachgelagert den Spezialfall der Führungsdyade zu analysieren. Bei dieser Rollenentwicklung wurden auch Erwartungen an eine Rolle als fester Bestandteil eines „role-making models“ (Katz, 1966, S. 1ff.) formuliert – allerdings im Bezug auf Führung nur im Sinne von Erwartungen einer Führungskraft an Mitarbeiter. Im Grunde stellt dieser Aspekt einen der Grundpfeiler der frühen rollentheoretischen Forschung dar, den die Austauschtheorien als Weiterentwicklung behalten haben. Denn auch innerhalb der LMX-Theorie dominieren

die Erwartungen der Führungskräfte. Die Hauptinitiative und Entscheidung des Aufbaus einer In-Group („high-exchange“ Beziehung) liegt auf der Seite der Führungskraft, sodass prinzipiell in erster Linie ihre Erwartungen entscheidend sind. In gewisser Weise liegt hier im Zusammenhang mit Erwartungen wieder eine Art Führerzentrierung vor, sodass auch ein rollentheoretischer Zugang zu der Fragestellung in diesem Rahmen alleine als nicht geeignet beurteilt werden muss. Nichtsdestotrotz kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass rollenbasierte Theorien einen ersten Bezugs- oder Ankerpunkt zu dem theoretischen Rahmen dieser Arbeit darstellen: Der „role-making“-Prozess als Bestandteil des Zustandekommens der dyadischen Führungsbeziehung basiert auf einem Austausch von Erwartungen an die gegenseitige Rolle (Uhl-Bien, Graen, & Scandura, 2000, S. 146ff.), aus dem die Bildung der interpersonalen Beziehung zwischen Führungskraft und Geführtem hervorgeht. Dieser Ansatz ist auch insofern konsistent mit dem bereits in Abschnitt 2.1 gewählten Erwartungsbegriff als unter anderem Verhaltenserwartungen an eine Rolle definiert wurden. Diese Verhaltenserwartungen werden im Sinne der Austauschtheorien wortwörtlich „ausgetauscht“, sodass sich eine „high-“ oder „low-exchange“ Beziehung entwickeln kann. Innerhalb dieser Perspektive ist es aber nicht möglich, die Erwartungsenttäuschung von Geführten zu erklären und ihnen eine Position in einem Wirkungszusammenhang zuzuweisen.

Mit der Entwicklung des Followership ist eine noch relativ junge Tendenz zu erkennen, die mit den rollentheoretischen Aspekten des LMX eng verwandt ist. Sie kann als alternative Weiterentwicklung mit starker Geführtenzentrierung verstanden werden (Baker, 2007, S. 50ff.; Carsten, Uhl-Bien, West, Patera, & McGregor, 2010, S. 543ff.). Unter diesem Begriff verbirgt sich die Konzentration der Forschung auf die Einnahme von verschiedenen Rollenvariationen von Geführten innerhalb der Führungsbeziehung mit unterschiedlichen Verhaltensmustern. Untersucht worden sind in diesem Zusammenhang beispielsweise die Effekte von einem passiven versus eines proaktiven „Geführtenstils“, welche wiederum bestimmte Wechselwirkungen mit Führungsstilen oder Kontextvariablen innerhalb der Gruppe (z.B. Abteilung) hervorrufen konnten (Carsten et al.,

2010, S. 556ff.). In einem umfassenden Review der Publikationen zum Thema „Followership“ haben Uhl-Bien und Co-Autoren (Uhl-Bien wiederum als Pionierin der LMX-Forschung) die bis dato geringe Aufmerksamkeit der Forschung zu diesem Thema betont (Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014, S. 83ff.). Grundsätzlich suggerieren die Autoren zwei unterschiedliche Auffassungen der Perspektive des Followerships:

„Whereas role-based views investigate followership as a role and a set of behaviours or behavioral styles of individual groups, constructionist views study followership as a social process necessarily intertwined with leadership.“

(Uhl-Bien et al., 2014, S. 89)

Die zuerst angesprochenen rollenbasierten Sichtweisen sind dabei als direkte Spiegelung der führerzentrierten Forschung zu verstehen. Diesem Ansatz folgend werden unter dem Followership Theorien und Konzepte subsumiert, die isoliert Verhaltensweisen und Eigenschaften von Geführten thematisieren. Insbesondere sind dabei die Einflüsse von Verhaltensweisen und Eigenschaften der Geführten als Einflussfaktoren auf das Verhalten von Führungskräften Gegenstand einiger Untersuchungen. Dabei konzentrieren sich die Ansätze aber hauptsächlich auf die Verhaltensebene, während von Erwartungen oder dem Abgleich von Erwartungen keine Rede ist (Uhl-Bien et al., 2014, S. 89). Followership leistet somit den Mehrwert, den Fokus innerhalb von Führung auf aktive und eigenständige Entscheidungen, Handlungen, Eigenschaften und Einflussfaktoren von Geführten zu legen (Oc & Bashshur, 2013, S. 920).

Der zweite angesprochene Ansatz der konstruktivistischen Sichtweisen behandelt Followership als das notwendige Gegenstück von Führung, im Sinne von gleichwertig bedeutsamen Bestandteilen einer sozialen Interaktionskonstruktion. Diesem Ansatz folgend kann Führung nicht ohne Followership bestehen und umgekehrt. Der wichtige Beitrag dieser Sichtweise liegt in der Abhängigkeit von Führung gegenüber den Geführten, da Führung eben auch gewisse „Geführ-

ten-Verhaltensweisen“ benötigt (Uhl-Bien et al., 2014, S. 89). In diesem Zusammenhang wird auch der unterschiedlich starke Einfluss auf Führung durch verschiedene Geführten typen diskutiert (Oc & Bashshur, 2013, S. 921). Mit der rollentheoretischen Perspektiverweiterung des Followerships steht ein Ansatz zur Verfügung, der *einzig* aus der Perspektive der Geführten argumentiert beziehungsweise Zusammenhänge postuliert. In gewisser Weise wurde durch diese Weiterentwicklung der Kritik an der Führerzentrierung am LMX entsprochen. Weiterhin befasst sich das Followerships dadurch auch mit der Verhaltensebene auf Seiten der Mitarbeiter. Die oben angeführten konkreten Strömungsrichtungen sind in ihrer schwerpunktmäßigen Ausrichtung direkt nicht weiter für die Forschungsfrage der Arbeit relevant. Wenn aber oben die Rede von Handlungen und Eigenschaften von Geführten ist, welche bestimmte Einflüsse auf die Führungskraft haben, dann ist das unmittelbar kompatibel mit den in dieser Arbeit gesuchten Handlungskonsequenzen von enttäuschten Mitarbeitererwartungen. Allerdings fällt bei dieser Schlussfolgerung unmittelbar auf, dass eben die Erwartungen der Mitarbeiter selbst im Followership bisher keine Verortung gefunden und daher weder in ihrer Entstehung noch Verwendung in den Erklärungszusammenhängen des Followerships eine Berücksichtigung erfahren haben. Die Frage nach den Handlungskonsequenzen von Erwartungsenttäuschungen können die Perspektiven des Followerships nicht aufgreifen.

2.4 Entstehung und Konsequenzen enttäuschter Führungserwartungen in der Führungsattribution

Ausgehend von der Wahrnehmung der Geführten und vor dem Hintergrund ihrer eigenen impliziten Führungstheorie stellt die geführtenzentrierte Attributionstheorie den kognitiven Prozess der Führungszuschreibung und damit auch der Urteilsfällung über das „Führungskraft sein oder nicht“ dar. Dabei ist es wichtig, zwischen der funktionalen Stelle eines Vorgesetzten und der persönlichen Anerkennung als Führungspersönlichkeit zu unterscheiden (Lord et al., 1984, S. 375). Die formale Verfügungsmacht, die mit einer Instanz verbunden

ist (beispielsweise ein Abteilungsleiter), bedarf per se keiner Attribution durch die in dieser Organisation definierten und unterstellten Stellen mit den jeweiligen Inhabern. Die Weisungsbefugnis ist generell durch die Organisationsstruktur geregelt und steht in der tagtäglichen Führungsbeziehung nicht zur Disposition. Jedoch regelt diese offizielle Rollenzuweisung nur die Zuständigkeit, aber nicht die konkrete Ausführung. Die Personalführung hingegen ist zwar auch eine Aufgabe von Vorgesetzten, jedoch ist sie nur indirekt mit der Aufgabenerfüllung verbunden. In ihr kommt das Element der sozialen Einflussnahme der Führung besonders zum Tragen. Aus diesem Grund benötigt eine Führungskraft die Anerkennung und Attribution von Führung durch die Geführten. Wie bereits oben diskutiert, bildet der Ansatz der kognitiven, geführtenzentrierten Führungsforschung den zentralen Fokus dieser Arbeit. In der Forschungsfrage ist der Bezug zur Attribution direkt enthalten. Die Wirkungen von enttäuschten Erwartungen und deren Handlungskonsequenzen stehen unmittelbar vor dem Hintergrund der Attribution von Führung. Aus diesem Grund werden in diesem Abschnitt zuerst die grundsätzlichen Gedanken der Attributionstheorie skizziert und im Rahmen von Führung diskutiert. Daran anschließend wird die geführtenzentrierte Attributionstheorie nach Calder vorgestellt und auch problematisiert, da sie den Erwartungen an Personalführung eine zentrale Rolle im Rahmen der Führungszuschreibung durch die Geführten zuteilt. Nur durch diesen Ansatz kann die Konstellation einer Erwartungsenttäuschung präzise herausgearbeitet und erklärt werden.

2.4.1 Attributionstheoretische Grundlagen

Attribution als Begriff steht vereinfacht für Ursachenzuschreibung und wird beispielsweise von Weibler (2012, S. 119) als eine kognitive sozialpsychologische Theorie charakterisiert. Damit passt sie grundsätzlich zu den in dieser Arbeit fokussierten kognitiven Prozessen. Eine Person verortet dabei für bestimmte beobachtete Geschehnisse eine hervorrufende Ursache, da sie nach Hinweisen für Erklärungen sucht. Sie vollzieht sozusagen einen Rückschluss auf einen spezifischen Ursachenhintergrund. Dieser subjektive Mechanismus basiert auf

Heiders Idee der naiven Psychologie (1958, S. 79ff.). Damit ist die Situation gemeint, in der eine nicht psychologisch geschulte Person aus beispielsweise beobachteten Ereignissen oder Verhaltensweisen einen Rückschluss auf die Eigenschaften der handelnden oder reagierenden Person macht. Eine substantielle Weiterentwicklung widerfuhr der Attributionstheorie durch die Arbeiten von Kelley (1967, 1973, 1979). Auf Basis eines Kovariationsprinzips argumentiert Kelley, dass Personen Ursache und Wirkung nach einer Beobachtung über die Zeit hinweg dann miteinander in Verbindung setzen, wenn diese parallel auftreten (1973, S. 108). So könnte beispielsweise ein organisationales Ereignis immer dann auftreten, wenn ein Mitarbeiter auch bestimmtes Verhalten der Führungskraft regelmäßig in diesem Zusammenhang wahrgenommen hat. Dadurch würde der Mitarbeiter unter bestimmten Umständen die Ursachenzuschreibung auf die Führungskraft leisten und eventuell darüber hinaus noch bestimmte Eigenschaften bei dieser vermuten. Die Beobachtungen können sich auch auf sich selbst beziehen, um bei sich selbst Attributionen durchzuführen. Im Rahmen dieser Arbeit steht aber die Beobachtung einer anderen Person (der Führungskraft) im Vordergrund, sodass von nun an mit der fokalen oder der beobachteten Person die Führungskraft gemeint ist. Nach Kelley existieren dabei drei verschiedene Arten von Informationen, die in Kombination zu drei unterschiedlichen Klassen von Attributionen führen können, welche auch in aktuellen Publikationen häufig Verwendung finden (Eberly, Holley, Johnson, & Mitchell, 2011, S. 733ff.; Harvey, Madison, Martinko, Crook, & Crook, 2014, S. 129).

Die drei Kategorien oder Klassen, die für eine Attribution entscheidend sind, nennt Kelley „person“, „entity“ und „situation“. „Person“ steht für die fokussierte Person, dessen Verhalten oder Reaktionen beobachtet werden und für jene die Ursache gesucht wird. Im Beispiel dieser Arbeit wäre dies stets die Führungskraft. Der Begriff der „entity“ (oder Entität) sind Objekte, auf die sich das Verhalten oder die Reaktion der beobachteten Person beziehen. Dies sind in erster Linie Personen, aber auch Unternehmen oder Aufgaben. Für die Fragestellung dieser Arbeit ist die Entität der Geführte. Die dritte Klasse „situation“

steht für bestimmte Situationsbedingungen, wie zum Beispiel eine Krise im Unternehmen oder Ähnliches. Somit kann ein Geführter als Beobachter die Ursachen für das Verhalten der fokalen Person Führungskraft entweder auf (1) sich selbst (Attribution auf die Entität), auf (2) die Führungskraft (Attribution auf die Person), oder auf (3) besondere Umstände (Attribution auf die Situation) zuschreiben. Entscheidend hierfür ist die Einschätzung der Informationsarten.

Die drei Arten von Informationen werden „consensus“, „consistency“ und „distinctiveness“ bezeichnet (Martinko & Thomson, 1998, S. 273; Weibler, 2012, S. 120). „Consensus“ bezieht sich nun als Informationsinhalt auf die Frage nach dem Konsens im Bezug auf die beobachtete Person. Im Fokus steht, ob vergleichbare Personen in der Situation sich nach einem ähnlichen Muster oder Art und Weise verhalten hätten. Wenn sich alle vergleichbaren Personen immer einheitlich verhalten, dann ist der „consensus“ hoch. Verhält sich nur die beobachtete Person so, ist der „consensus“ niedrig. Im Beispiel dieser Arbeit ist dieser Art der Information wohl die bedeutendste Rolle zuzugestehen: Ein Mitarbeiter beobachtet seine Führungskraft und untersucht, ob sich grundsätzlich alle vergleichbaren Führungskräfte so verhalten (beziehungsweise vermutlich eher ob sich der Prototyp der eigenen impliziten Führungstheorie so verhalten würde⁷). Trifft dies zu, wäre der „consensus“ als hoch gewertet.

Zusätzlich wird „consistency“ als Information genutzt, welche sich auf den Aspekt der Zeit bezieht. Ist das beobachtete Verhalten oder die Reaktion für die Person typisch und häufig im Bezug auf die Entität und über die Zeit hinweg stabil, so ist die „consistency“ hoch. Handelt es sich um ein einmaliges und ungewöhnliches Verhalten, ist die „consistency“ niedrig. Beobachtet der Geführte nun das Verhalten der Führungskraft in Bezug auf sich selbst (die Entität) unterschiedlich an verschiedenen Tagen, so wäre die „consistency“ niedrig.

⁷ Dieser wichtige Aspekt wird an dieser Stelle nur als Beispiel angeführt. Die Rolle der impliziten Führungstheorie im Zusammenhang mit der Informationsart des Konsensus wird sowohl in Abschnitt 2.4.2 (geführtzentrierte Attributionstheorie) als auch in der Diskussion der Ergebnisse (Abschnitt 4.1) noch näher behandelt werden.

Die dritte Informationsart der „distinctiveness“ beschreibt, ob es sich um eine Besonderheit im Bezug auf unterschiedliche Entitäten handelt. Ist die Reaktion oder das Verhalten nur im Bezug auf eine Entität zu verzeichnen, so ist die „distinctiveness“ hoch. Tritt die Wahrnehmung bei allen möglichen Entitäten auf, so ist „distinctiveness“ niedrig. Würde somit ein Geführter das Verhalten einer Führungskraft nur bei sich selbst in dieser Art wahrnehmen, aber bei anderen Geführten der selben Führungskraft andere Reaktionen und Verhaltensweisen beobachten, dann wäre die „distinctiveness“ hoch. Abbildung 2 fasst die jeweils drei Attributionsklassen und Informationsarten noch einmal zusammen.

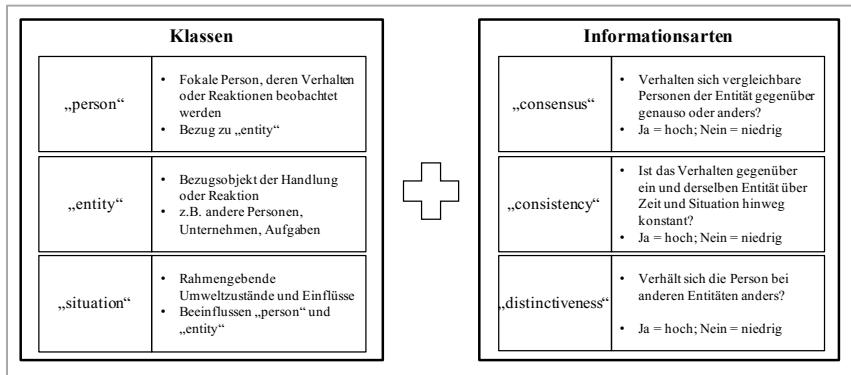


Abbildung 2: Die Elemente der grundlegenden Attributionstheorie nach Kelley (1973)

Je nach der Ausprägung zwischen den dichotomen Optionen „hoch“ oder „niedrig“, sind Konstellation zu beschreiben, nach denen eine Attribution entweder auf „person“, „entity“ oder „situation“ gewählt wird. Je nach Informationslage („consensus“, „consistency“ und „distinctiveness“) wird somit entweder die beobachtete Person selbst, die Entität auf die die Person ihr Verhalten bezieht, oder aber ein bestimmter Umweltzustand für die Ursache des wahrgenommenen Verhaltens der fokalen Person verantwortlich gemacht. Bevor die Analysen von Kelley konkreter vor dem Hintergrund dieser Arbeit diskutiert werden sollen, muss noch ein weiterer grundlegender Ansatz der Attributionsforschung vorgestellt werden, da es Ansätze gibt, die beide integrieren und es somit sinnvoller ist ganzheitlich auf dieser kombinierten Ebene zu diskutieren.

Der weitere elementare Bestandteil der Grundätze der Attributionstheorie geht auf Weiner (1985, 1986; Weiner et al., 1971) zurück. Seine Betrachtungsweise bezieht sich auf die Frage, welche verhaltens- und motivationstheoretischen Konsequenzen eine Attribution nach sich ziehen kann. Dazu unterscheidet auch er verschiedene Dimensionen der Attribution. Die erste bezieht sich auf den „locus of causality“, repräsentativ für die Verortung der Ursache. Hierzu unterscheidet er zwischen internen Ursachen, also innerhalb der beobachteten Person selbst, oder externen Ursachen wie der Umwelt oder anderen äußeren Einflüssen auf die Person. Außerdem unterscheidet er (ähnlich wie bei Kelleys „consistency“) in der „stability dimension“ zwischen einmaligen oder dauerhaften Ursachen. Im Gegensatz zu Kelley bedeutet dieser Begriff kein konsistentes Verhalten gegenüber der einen Entität, sondern ob die Ursache generell eine Ausnahme darstellt oder permanent vorliegt. Eine dritte Dimension ist durch die „globality dimension“ gegeben. Diese unterscheidet zwischen einer Generalisierbarkeit der Ursache und einer Art Einzigartigkeit, die sich darauf bezieht ob die Ursache für eine Vielzahl von Handlungen und Reaktionen verantwortlich sein kann oder nicht (Martinko & Thomson, 1998, S. 274).

Martinko und Thompson haben sich einem Ansatz gewidmet, der die Perspektiven von Kelley und Weiner vereint, da sie in Anlehnung an weitere Autoren die Meinung teilen, dass es sich bei beiden Modellen im Grunde nur um unterschiedliche Blickwinkel auf dasselbe Phänomen handelt (Martinko & Thomson, 1998, S. 276ff.). Auch ohne die argumentative Herleitung des vereinten Modells an dieser Stelle vertieft zu beschreiben, sind die Ergebnisse aus den folgenden Gründen für diese Arbeit sehr interessant: Sie verbinden „consensus“ mit „locus of causality“, sodass ein hoher „consensus“ im Rahmen einer der Person externen Ursache für das Verhalten stattfinden muss, da bei auffällig abweichendem Verhalten von vergleichbaren Personen (geringer „consensus“) die individuellen Aspekte der beobachteten Person (interner „locus of causality“) die Ursache für das Verhalten sein müssen. Die Verbindung zwischen „consistency“ und der „stability dimension“ liegt ebenfalls nahe, da eine hohe „consistency“ sich auch in zeitlicher Stabilität ausdrückt. Ebenso verbinden sie „distinctiveness“ mit der

„globality dimension“: eine hohe „distinctiveness“ bedeutet, dass das Verhalten nur bei einer bestimmten Entität auftritt. Damit stellt es eine Art Ausnahme dar und ist somit eher einzigartig und nicht generalisierbar.

Durch die vielen möglichen Kombinationen leiten Martinko und Thompson nun eine Zusammenfassung diverser attributionstheoretischer Ursachenzuschreibungen ab (Martinko & Thomson, 1998, S. 277f.). Um nun die für diese Arbeit relevanten Ursachenzuschreibungen zu benennen, muss die aufgeworfene Problemstellung innerhalb des Attributionsmodells angewendet werden. Das oben angesprochene Problem „Mein Chef führt nicht“ ist die Wahrnehmung von Fehl- oder fehlendem Verhalten bei der beobachteten Person in Form des eigenen Vorgesetzten. Sucht man nun nach der Ursache, so gilt es zuerst, die Informationsarten nach Kelley zu betrachten, wobei es natürlich auch einiger Interpretationen bedarf, da die volle Wahrnehmung und Situation nicht bekannt ist. Der beobachtete Vorgesetzte muss von anderen Führungskräften abweichen. Ob man ihn nun mit dem eigenen Idealbild, der impliziten Führungstheorie, oder anderen Führungskräften, „die führen“, vergleicht, ist erst einmal an dieser Stelle unerheblich – sein Verhalten gegenüber der Entität des Geführten weicht von anderen vergleichbaren Personen in dieser Situation gegenüber der Entität aus Sicht des Beobachters (der Geführte selbst) ab. Somit wäre ein niedriger „consensus“ wahrgenommen. Man darf auch davon ausgehen, dass die Entität in Form des Geführten (der ja gleichzeitig auch Beobachter ist und die Attribution durchführt) diese Wahrnehmung ihm gegenüber aufgrund mehrerer Situationen in zeitlicher Hinsicht manifestiert hat und es sich dabei nicht um eine einmalige Situation handelt und der Vorgesetzte „sonst immer führt“. Daher würde die „consistency“ als Information mit hoch bewertet werden. Die Frage nach der „distinctiveness“ ist mit den vorliegenden Informationen nur schwer zu beantworten. Wir wissen nicht, ob der Geführte auch das Gefühl oder die Wahrnehmung hat, dass der Vorgesetzte auch anderen Geführten (anderen Entitäten) gegenüber die selben Verhaltensweisen aufzeigt oder nicht. Es ist aber implizit zu vermuten, da die Aussage „er führt nicht“ einen sehr generellen Charakter besitzt, sodass von einer niedrigen „distinctiveness“ ausgegangen werden kann.

Bei Kelley selbst würde diese Informationslage bedeuten, dass die Attribution auf die beobachtete Person selbst durchgeführt werden würde – die Ursache des Verhaltens würde der Beobachter somit in der Führungskraft selbst verorten (Eberly et al., 2011, S. 734; Weibler, 2012, S. 121). Bezogen auf die Dimensionen von Weiner wäre es eine Informationslage, die auf eine interne, stabile und generalisierbare Attribution deuten würde, sprich innerhalb der beobachteten Person läge eine dauerhafte und für viele verschiedene Beobachtungen verantwortliche Ursache. In der Synthese von Martinko und Thompson wäre die Ursache in einer generellen (niedrige „distinctiveness“) oder spezifischen (hohe „distinctiveness“) Fähigkeit innerhalb der Person zu verorten. Egal wie nun die Informationslage im Bereich der „distinctiveness“ zu bewerten ist – in beiden Fällen deuten die anderen beiden Informationsarten auf eine Attribution auf die inneren Fähigkeiten der beobachteten Person hin und eben nicht auf die Umwelt, die Situation oder andere Entitäten.

Natürlich kann man diese stark vereinfachenden dichotomen Unterscheidungen deutlich kritisieren, da sie beispielsweise viele Faktoren auslassen, stark reduzieren oder eventuelle Verzerrungen nicht berücksichtigen (Harvey et al., 2014, S. 128ff.; Martinko, Harvey, & Douglas, 2007, S. 564ff.), aber dennoch bleibt Folgendes festzuhalten: Die Grundlagen der Attributionstheorie deuten im Rahmen der Fragestellung dieser Arbeit relativ deutlich auf ein Problem hin, dass die Ursache innerhalb der Führungskraft, bei ihren eigenen Fähigkeiten sieht. In diesem Fall eben dem *Mangel* an einer Fähigkeit, die man als Führung interpretieren kann. „Mein Chef führt nicht“, enttäuschte Erwartungen an Personalführung, bekommen eine Ursachenzuschreibung auf die Person Führungskraft und deren Fähigkeiten. Eine erfolgreiche Attribution von Führung lässt sich im Gegensatz dazu auf diesem Wege gar nicht so einfach erklären. Hier müsste ein hoher anstatt eines geringen „consensus“ vorliegen. In diesem Fall würde Kelley eher von einer Entitätenattribution sprechen (Eberly et al., 2011, S. 734; Weibler, 2012, S. 121). Da Entitäten aber auch Aufgaben sein können, macht diese Verbindung jedoch Sinn: Die Ursache der Beobachtungen, welche ja in diesem Fall vorhandenes Führungsverhaltens sind, liegen für den beobach-

tenden Geführten in der Aufgabe des Vorgesetzten. Im dem Fall „Mein Chef führt“ wäre die Ursache, dass es durch seine Vorgesetztenfunktion eine klare Aufgabe gibt. Trotzdem lässt sich in diesem Fall nicht gänzlich ausschließen, dass auch eine Attribution auf die Fähigkeiten der Person stattfinden können, weil diese Person eventuell besonders geeignet für Führung ist. Dieser Aspekt ist einer der Hauptgründe von Cronshaw und Lord, die Attributionstheorie zu kritisieren und stärker reflexhafte und automatische Kategorisierungsprozesse (wie die implizite Führungstheorie, die maßgeblich von Lord entwickelt wurde, siehe Abschnitt 2.2) im Rahmen von Führungsanerkennung zu betonen (Cronshaw & Lord, 1987, S. 97ff.). Auch Weiner erkennt an, dass negative Ereignisse besser geeignet sind als positive, um attributionale Prozesse auszulösen (1990, S. 465ff.). Eine Erwartungsenttäuschung ist mehrheitlich ein negatives Erlebnis, sodass die Anwendung der Attributionstheorie auch vor der Kritik von Cronshaw und Lord gerechtfertigt ist⁸.

Ob und wie man nun aber Erwartungsenttäuschungen aufgrund dieses Mangels an Führung unterscheiden kann, bleibt offen. Insgesamt ist deutlich geworden, dass es ein klares attributionstheoretisches Problem gibt, in dem der Geführte die Ursachen innerhalb der Führungskraft und deren Fähigkeiten sieht. Dieses Ergebnis führt zu der geführtenzentrierten Attributionstheorie nach Calder (1977), der genau diese Problematik zum Gegenstand einer Theorie macht und die daher im folgenden Abschnitt vorgestellt werden soll. Erst durch diese Spezifizierung der attributionstheoretischen Perspektive ist es möglich, Erwartungsenttäuschungen über Personalführung endgültig in diese Teildisziplin der Führungsforschung sachlich korrekt einzuordnen, da sie argumentativ schlüssig in ihr verortet und ihre Entstehungsprozesse erklärt werden können.

⁸ Zusätzlich nimmt die geführtenzentrierte Attributionstheorie nach Calder auch den Ansatz der impliziten Führungstheorie mit auf (siehe Abschnitt 2.4.2).

2.4.2 Die geführtenzentrierte Attributionstheorie und die Enttäuschung von Führungserwartungen

Bereits durch die Anwendung allgemeiner attributionstheoretischer Ansätze lassen sich Erklärungsansätze für diese Arbeit finden. Jedoch existiert ein konkret auf die Frage der Zuschreibung von Führung durch Geführten auf den Vorgesetzten zugeschnittenes Modell in der geführtenzentrierten Attributionstheorie nach Calder (1977). Für eine genaue Analyse und der Implementierung von Erwartungsenttäuschungen bedarf es einer vertieften Betrachtung der kognitiven und persönlichen Mechanismen. Die Rückschlüsse von Ereignissen über beobachtetem Verhalten auf die Führungseigenschaften einer Person sind auf den ersten Blick logische und simple Zusammenhänge. Allerdings täuscht dieser Eindruck, wie tiefere Analysen zeigen (Calder, 1977, S. 190). Ein in diesem Zusammenhang besonders wichtiges Konzept ist das der „naiven Psychologie“ bei der Attribution von Führung (Calder, 1977; Konst, Vonk, & Van Der Vlist, 1999; Pfeffer, 1977), welches bereits als Ursprung der Attributionstheorie oben angesprochen wurde. Führungszuschreibung funktioniert somit wie eine Art Etikett, welches wir bestimmten Verhalten anhaften würden:

„Leadership is a label which can be applied to behavior. It locates the reason for that behavior squarely in the personal dispositional nature of the actor.“

(Calder, 1977, S. 187f.)

Generell hat man bei der Vergabe dieses „Etiketts“ aber kein wirkliches Wissen über den Charakter und die persönlichen Eigenschaften der Zielperson. Selten kennen die Geführten ihre Vorgesetzten gut genug, um wirklich über ihre persönlichen Eigenschaften urteilen zu können – vor allem zu Beginn einer Führungsbeziehung, deren Anfangsphase entscheidend für die Führungszuschreibung sein kann. An dieser Stelle fällt die starke Übereinstimmung mit dem Rollenbegriff von Luhmann auf, der die Rolle personenunabhängig definiert, wodurch sie Erwartungen vorab auslöst, ohne die eigentliche Person zu kennen. Calder zeigt nun konkreter auf, wie diese Erwartungshaltung an das Teilelement

Personalführung des Rollensets einer Führungskraft als „Schablone“ (basierend auf dem Prototyp der impliziten Führungstheorie) an das wahrgenommene Verhalten des Vorgesetzten angelegt wird und dieser so auf seine Führungsfähigkeit hin „überprüft“ wird. Die Begriffe Erwartungen, Rolle und Attribution hängen somit sehr eng zusammen und sind in ihrer elementaren Bedeutung für diese Arbeit betont.

Für eine erfolgreiche Führungsattribution kommt nach Calder noch die Unschärfe des Führungsbegriffes selbst hinzu (Calder, 1977, S. 187). Die impliziten Führungstheorien von verschiedenen Personen können sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Abbildung 1 kann hierfür stellvertretend betrachtet werden. Die untergeordnete Ebene in der Kategorie „Business Leader“ kann variantenreiche Typen enthalten (Beispiel: Autokratische Führungskraft vs. demokratische Führungskraft), die mitunter ganz unterschiedliche Eigenschaften erfordern und daher andere zu beobachtende Verhalten zur Zuschreibung dieser Eigenschaft wiederum benötigen⁹. Weiterhin ist die Schärfung des Bildes von Führung in der Auffassung eines Geführten häufig auch stark situationsabhängig, wodurch weitere Faktoren in der Attributionstheorie als nur die Beobachtung von Verhalten und Effekt berücksichtigt werden müssen. Insofern ist es treffend, in diesem Zusammenhang von naiver Psychologie zu sprechen. Der Rückschluss auf eine persönliche Eigenschaft als psychologischer Analyseschluss ist von vielen Faktoren beeinflusst, über deren Einflüsse sich eine Person in dem Moment kaum bewusst sein kann.

Nichtsdestotrotz wird diese Art der Psychologie mehr oder weniger automatisch und vor allem ohne Zweifel unbewusst angewendet, sodass die Attribution maßgeblich durch sie beeinflusst wird. Bevor die detaillierten Schritte nach Calder nachvollzogen werden, gibt Tabelle zwei einen beispielhaften Überblick

⁹ Dieser Aspekt ist sinnbildlich für das in Einleitung (S. 5) angesprochene „leadership dilemma“ nach Blau (1964), wonach sich die Führungskraft an den Erwartungen der Mitarbeiter muss, sich aber auch nicht komplett nur an fremden Erwartungen orientieren darf. Sie sind diese Fremderwartungen auch noch sehr heterogen, vergrößert sich das Dilemma noch zusätzlich und eine Führungsattribution durch möglichst alle Mitarbeiter erscheint im übertragenen Sinne beinahe unmöglich.

über einzelne, empirisch aufgedeckte Einflussfaktoren, die vor allem im Hinblick auf die Interpretation des Modells nicht außer Acht gelassen werden sollten:

Einflussfaktor	Effekt	Quelle
Sprache	Förderlich: angemessenes Tempo, angemessene Wortwahl Nachteilig im gegenteiligen Fall	
Auftreten	Förderlich: Adäquate Körpersprache (Passung zur Sprache und Situation) Nachteilig im gegenteiligen Fall	(Calder, 1977, S. 187)
Performance des gesamten Unternehmens	Förderlich: gute wirtschaftliche Situation des Unternehmens Nachteilig bei schlechter Situation	
Selbstaufopferung der Führungskraft	Fördert die Wahrscheinlichkeit der Zuschreibung von positiven, charismatischen Eigenschaften	Awamleh and Gardner (1999)
Performance der Branche/Industrie	Förderlich: gute wirtschaftliche Situation des Unternehmens und/oder der gesamten Branche Nachteilig bei schlechter Situation	Yeon and Mai-Dalton (1)
Selbstbild der Geführten	Individuell variierender Einfluss	Meindl, Ehrlich, and Dukerich (1985)

Tabelle 2: Beispielhafte Einflussfaktoren auf die geführtenzentrierte Attribution von Führung

Die in Tabelle 2 aufgezeigten Einflüsse verstärken die Ungenauigkeit der naiven Psychologie. Ungenauigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Führung hier subjektiv aufgrund von Verhaltensbeobachtungen auf Eigenschaften reflektiert wird. Das Problem lässt sich vor allem dadurch beschreiben, dass ein Ge-

fürher zu keinem Zeitpunkt tatsächlich weiß, ob wirklich Führungsqualitäten vorhanden sind (van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer, & Hogg, 2004, S. 825ff.). Die Attribution erfolgt „nur“ aufgrund eines Rückschlusses mittels naiver Psychologie, welcher mitunter verzerrenden Einflussfaktoren¹⁰ unterliegen kann. Das Besondere an dieser Kritik ist die Kopplung an die wissenschaftliche Perspektive. In der Praxis kann sich eine Führungskraft schlecht gegen die Mängel des Modells wehren, wenn ihr trotzdem von ihren Mitarbeitern keine (Personal-)Führung attestiert wird.

Die erste Phase einer Attribution von Führung nach Calder ist (analog zu den Grundlagen der Attribution in Abschnitt 2.4.1) die Beobachtung von Verhalten und dessen Konsequenzen (Calder, 1977, S. 195). Abbildung 3 auf der nächsten Seite stellt den Ablauf nach Calder schematisch dar.

¹⁰ Eine vertiefte Darstellung der Effekte von Wechselwirkungen bei Attributionen im Allgemeinen finden sich bei Krappmann (Epitropaki & Martin, 2005, S. 660) und (2000, S. 34ff.).

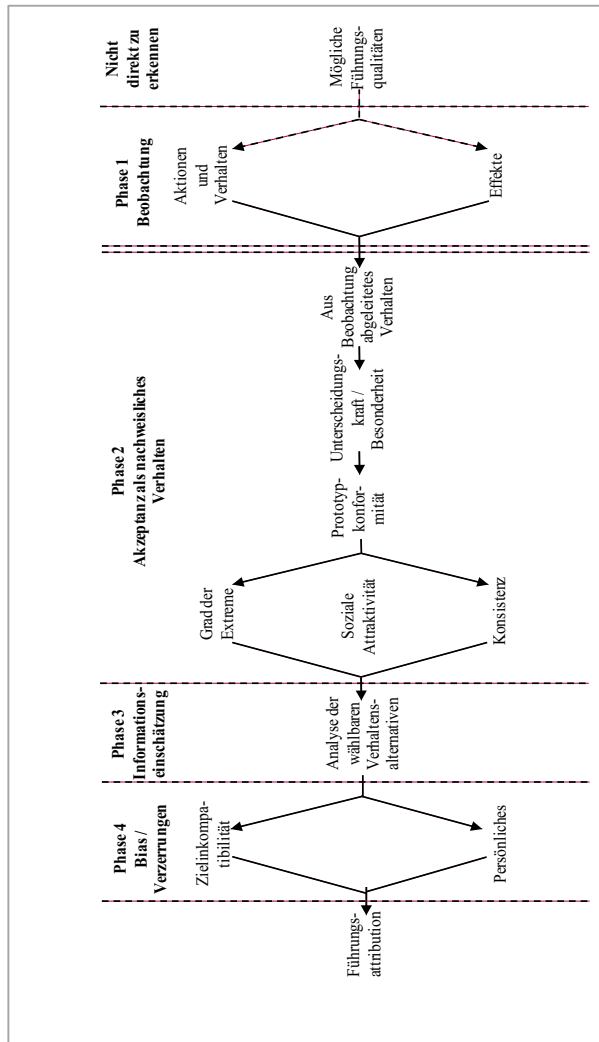


Abbildung 3: Flussdiagramm des Attributionsmodells nach Calder (in Anlehnung an Calder, 1977, S. 196)

Die Abbildung ist deshalb von rechts nach links zu lesen, da auch das Individuum durch ableitende Rückschlüsse „rückwärts“ arbeitet. Man kommt am Ende der Attribution zu dem Entschluss, dass Führungseigenschaften vorhanden sind, die dieses Verhalten ausgelöst haben müssen (analog zur Attribution auf die Person, Abschnitt 2.4.1). In Bezug auf die Beobachtung ist es nicht zwingend notwendig, dass eine Person diese selbst und direkt persönlich erfahren hat. Es reicht auch eine Beschreibung durch andere Personen als zweitrangige Beobachtung aus. Auch bei gänzlich fehlender Beobachtung kann das Wissen über eine einfache Verbindung zwischen der Führungskraft und dem aufgetretenen Effekt schon die Attribution beeinflussen oder auslösen. Weiterhin ist es auch möglich, dass sich Individuen auf mehrere zusätzliche Informationen beziehen, als rein auf diejenigen, die sie direkt oder indirekt beobachten konnten (Calder, 1977, S. 197).

In der zweiten Phase des Flussdiagramms des Attributionsmodells nach Calder (Abbildung 3) wird deutlich, warum die bis hierhin vorgestellten Grundlagen der Attribution für diese Arbeit nicht ausreichen. In dieser Phase werden die beobachteten Verhaltensweisen und Aktionen der Führungskräfte nach Beweisen für Führungsverhalten gefiltert, da sich nicht jede Handlung automatisch als Nachweis für Führung oder für den Beweis des gegenteiligen Falls qualifiziert. Es würden solche Beobachtungen ausgesucht, die besondere Deutlichkeit und Unterscheidungskraft aufweisen:

„The actions and effects associated with a focal person are compared with other actors in the group. To be acceptable as evidence, the focal person's behavior must be distinguishable. By definition, leadership cannot describe everyone in the group; its very meaning calls for distinctive behavior.“

(Calder, 1977, S. 197)

Führungsverhalten wird hier als besonderes Verhalten charakterisiert, das sich von „normalem“ und in der Gruppe allgemein vorhandenem Verhalten abhebt. Nach dieser Besonderheit und Auffälligkeit, die sich durch eine starke Unter-

scheidungskraft ausdrückt, wird unterbewusst für die Attribution von Führung gesucht. Im nächsten Schritt liegt ein zentraler Punkt für den Gang dieser Arbeit: Wenn Verhalten durch den beschriebenen Filter gelangt und als ein für die Attribution von Führung relevantes Verhalten mit Unterscheidungskraft identifiziert worden ist, dann wird es gegen die eigene implizite Führungstheorie verglichen. Analog zu Abschnitt 2.3 ist die implizite Führungstheorie verantwortlich für die eigenen Vorstellungen über eine Führungskraft und deren Qualitäten, sodass sich darauf basierend Erwartungen bilden, die es zu erfüllen gilt, um als Vorgesetzter Führung attribuiert zu bekommen. Jetzt wird deutlich, an welcher Stelle Erwartungen eine Rolle für die Führungszuschreibung spielen und warum man eine implizite Führungstheorie auch als einen Bestandteil der geführtenzentrierten Attribution bezeichnen kann. Ergänzend zu den Grundlagen der Attribution kann nun festgehalten werden, dass die „vergleichbare Person“ durch den Prototyp der impliziten Führungstheorie gestellt wird. Damit ist klar, dass nicht das Verhalten anderer realer Person unmittelbar maßgeblich ist, sondern die Erwartungen aufgrund der impliziten Theorie.

Eine Passung zwischen der eigenen impliziten Führungstheorie und beobachtetem Verhalten und Effekten, mit anderen Worten der Erfüllung von Erwartungen an (Personal-)Führung, gelten für die Mitarbeiter als Beweis des Vorhandenseins von Führungsqualitäten und -fähigkeiten:

„The individual has what amounts to an implicit theory of leadership. [...] The individual uses his implicit leadership theory to interpret potential evidential behaviors and effects. [...] expectations are formed by assuming that the behaviors and effects believed to be caused by leadership qualities themselves provide causal evidence for the existence of these qualities. That is, the belief that a certain leadership quality produces a certain behavior or is transformed into the expectation that an instance of the behavior implies the existence of the quality.“

(Calder, 1977, S. 197)

An dieser Stelle wird deutlich, dass Erwartungen an Führung das Bindeglied zwischen der Theorie zur impliziten Führungstheorie und der geführtenzentrierten Attributionstheorie darstellt. Diese Erwartungen inhaltlich konkretisiert und isoliert zu untersuchen, könnte das Verständnis der beiden Theorien verbessern. Da Calder „leadership“ im Rahmen der Attribution von „headship“ abgrenzt (Farquhar, 1989, S. 149ff.), können die Erwartungen auch im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit als Erwartungen an die Personalführung – in Abgrenzung von fachlicher Führung – ähnlich reformuliert werden.

Nach dem Abgleich der Beobachtungen mit den eigenen Erwartungen an Führung folgt die dritte Phase der Interpretation des potentiellen Nachweises für Führungseigenschaften. Insbesondere wird in dieser Phase untersucht, ob die Person selbst eine Wahl hatte, dieses Verhalten an den Tag zu legen und dadurch der entsprechende Effekt eventuell nicht hätte eintreten können, und wie sehr der Effekt eben gerade von genau diesem, den Führungserwartungen entsprechenden Verhalten abgehangen hat. Die vorherige Phase hat im Unterschied hierzu mehr der Frage der Berechtigung des Verhaltens als Indikator für Führungsverhalten gegolten, während nun die Frage im Zentrum steht, ob sich die Person bewusst für dieses Verhalten entschieden hat. Die vierte Phase spricht nochmals direkt die potenziellen Verzerrungen durch Einflussfaktoren an. Der besondere Fokus liegt auf der Störung der Attribution durch entweder persönliche Vorbehalte gegenüber im Fokus stehende Personen oder auf den Fall, dass die fokale Person selbst völlig gegensätzliche Ziele zu den eigenen verfolgt. Beides sind Formen eines Bias, die eine sonst funktionierende und vor dem Abschluss stehende Attribution trotzdem noch verhindern könnten (Calder, 1977, S. 198).

Zusammengefasst lässt sich jetzt abschließend begründen, warum der kognitive, geführtenzentrierte Ansatz als Kern der theoretischen Verankerung der Forschungsfrage gerechtfertigt ist. Nur durch das Zusammenspiel von impliziter Führungstheorie und der geführtenzentrierten Attributionstheorie lässt sich aufzeigen, wie es zu Erwartungsenttäuschungen bei der Personalführung kom-

men kann. Es lässt sich eindeutig identifizieren, dass die auf den Prototypen der impliziten Theorien basierenden Führungserwartungen im Rahmen der Attribution von Führung mit der wahrgenommenen Realität verglichen werden und eventuell nicht bestätigt werden, sodass sie als enttäuscht gewertet werden müssen. Dadurch wird nach Calder die Attribution von Führung verhindert –da Erwartungsenttäuschungen entstanden sind. Im Rahmen der Fragestellung wird aber noch einen Schritt weitergegangen, da der Bezug zu den Handlungskonsequenzen auf Seiten der Geführten nach einer Erwartungsenttäuschung ebenfalls Teil der Untersuchung ist.

2.5 Würdigung des Forschungsstandes und Zwischenfazit

Insgesamt ist der Forschungsstand insbesondere in Bezug auf die geführten-zentrierte Forschung als unzureichend zu bewerten, um die Forschungsfrage adressieren zu können. Im Einzelnen betrachtet, geht er an vielen Stellen nicht über Grundlagen hinaus oder aktuellere Entwicklungen greifen an der konkreten Problematik dieser Arbeit vorbei. Zuerst galt es zu klären, was Erwartungen grundsätzlich sind. Dazu wurden die Ansätze aus soziologischen Grundlagen abgeleitet.

Der nächste Schritt galt der Entstehung von Erwartungen im Führungskontext, ohne sich dabei schon der Frage von Erfüllung oder Enttäuschung zu widmen. Der Ansatz der impliziten Führungstheorien (Abschnitt 2.2) nach Lord und Co-Autoren behandelt die Entstehung von Führungserwartungen (Lord et al., 1982, S. 104ff.; Lord & Maher, 1993, S. 25ff.; Lord et al., 1984, S. 347ff.). Sie bilden sich aufgrund einer mentalen Kategorisierung von Führung und anhand des jeweiligen Prototyps einer Kategorie. Aktuell beschäftigt sich dieser Forschungszweig unter anderem mit der Frage, ob der tatsächlich durch die Personen genutzte Prototyp von Führung eher einem „Durchschnittstypen“ der zentralen Tendenz der Kategorie, oder einem Idealbild der Kategorie entspricht (Junker & van Dick, 2014, S. 1157). Erste empirische Ergebnisse deuten klar

auf die Verwendung eines „Idealtyps“ von Führung hin (Quaquebeke et al., 2014, S. 208). Diese Erkenntnis erscheint wichtig, da sie sich sicherlich auch im Rückschluss so auf die Erwartungen an Personalführung auswirken müssten, dass diese im Vergleich zu einer Basis eines durchschnittlichen Prototyps relativ hoch sind. Damit ist zwar unmittelbar kein Erklärungsbeitrag zur Fragestellung geschaffen, jedoch muss und soll dieser Aspekt in der Empirie und der Diskussion der Ergebnisse berücksichtigt werden. Des Weiteren beschäftigt sich die Forschung zu impliziten Führungstheorien aktuell vor allem mit den Wechselwirkungen zwischen impliziten Führer- und Geführtentheorien auf Seiten der Mitarbeiter und Geführten, sowie deren Stabilität und Entwicklung über die Zeit mit verschiedenen Einflussfaktoren, zusammengefasst in einem Literaturreview von Junker und van Dick (2014, S. 1154ff.). Jedoch ist keine dieser Untersuchungen auch nur annähernd auf eine differenzierte Betrachtung von verschiedenen Erwartungsinhalten, deren Enttäuschungen und einer Verbindung zu Handlungskonsequenzen gerichtet, sodass einzig die Entstehung von Erwartungen als Erkenntnisgewinn für diese Arbeit festgehalten werden kann. Erwartungen an Personalführung werden demnach von der impliziten Führungstheorie eines Geführten unterbewusst automatisch generiert. Sie orientieren sich im Wesentlichen an dem Prototyp der mentalen Kategorie „Führungskraft“.

Viele der oben erwähnten Entwicklungen der impliziten Führungstheorien ziehen immer mehr auch die Perspektive der Führungsdyade mit ein. Diese Verbindung ist auch in dieser Arbeit hergestellt worden. Nach der Frage der Entstehung der Erwartungen folgt unmittelbar die Frage der Verwendung, nach dem grundsätzlichen Zweck im Rahmen der Führungsbeziehung. Dazu wurde in Abschnitt 2.3 die in dieser Arbeit insgesamt größte Strömung der ausgewählten Führungstheorien zusammengefasst vorgestellt: die LMX-Forschung als Fokus auf die Rollen- und Austauschprozesse in der Führungsbeziehung. In Verbindung zu dem Rollenbegriff als ein möglicher Sammelbegriff für Verhaltenserwartungen, versteht die LMX-Forschung die Erwartungen von Geführten und Führungskräften als Austauschgut. Die Abläufe im Prozess des „role-makings“ eröffnen dabei ein erstes Verständnis der Bedeutung von Erwartungen als eine

Art Austauschgut zwischen Führungskraft und Geführtem. Dieser Austausch dient zur Überprüfung der Trag- und Reichweite eines mehr oder weniger breiten Konsens über Handlungsnormen und Verhaltensweisen, der wiederum als Ausgangsbasis für die spätere Qualität der eigentlichen Beziehung dient. Diese Zusammenhänge sind jedoch nur bis zu dem Punkt der LMX-Grundlagen für diese Arbeit geeignet, an dem der Austausch in seine eigentliche Verhandlungsphase einsteigt. Ab diesem Punkt wird „Führung“ im LMX-Prozess von der Führungskraft dominiert und definiert. Die aktuellen Entwicklungen des LMX beziehen sich im Schwerpunkt ihrer Grundannahmen auf die Führungskraft, auch wenn Sie sich einer dyadischen Denkweise bedienen. Selbst die etablierten Forscher Graen und Uhl-Bien, beschreiben das Verhältnis als eines, welches die Führungskraft als Treiber der Beziehung privilegiert betrachtet (Uhl-Bien et al., 2014, S. 88). Eine Arbeit, die sich der Frage widmet, wie sich die enttäuschten Erwartungen von Geführten auf deren Handeln auswirken, kann sich nicht rein in einem theoretischen Gebilde definieren, welches die Führungskraft als zentralen Punkt wählt. Dieses Urteil wird durch die obige Erkenntnis unterstrichen, dass die Austauschtheorien am Beispiel von LMX ein Scheitern oder ein Nichtzustandekommen einer Beziehung ausschließen und sich zu einer Theorie hin entwickelt haben, die unterschiedliche Qualitätsniveaus von Beziehungen zum Gegenstand hat. Die vielen aktuellen Publikationen im Bereich LMX nutzen häufig die „in- vs. out-group“ Unterscheidung als eine unabhängige oder moderierende Variable zur Erklärung unterschiedlicher Phänomene (Harris, Li, & Kirkman, 2014; Park, Sturman, Vanderpool, & Chan, 2015), womit sie keinen Erklärungsbeitrag für die hier vorliegende Fragestellung bieten können.

Den Kern der theoretischen Aufarbeitung bildete die Frage nach der Entstehung von Erwartungsenttäuschungen und deren Konsequenzen. Die Attributions-theorie im Allgemeinen ist unter anderem dazu in der Lage zu erläutern, inwiefern eine Beobachtung zu der Attribution auf eine Person führen kann, so dass die Ursache für den Beobachter innerhalb der Fähigkeit der beobachteten Person verortet wird. Somit kann dargestellt werden, dass eine Führungskraft selbst die Ursache für enttäuschte Erwartungen an Führung ist. Um diesen Zusammen-

hang konkret herzustellen, zeigt die geführtenzentrierte Attributionstheorie nach Calder, wie die Erwartungsenttäuschung aufgrund eines Abgleichs zwischen den aus den Prototypen der impliziten Führungstheorie abgeleiteten Erwartungen und der tatsächlich beobachteten Handlungen der Führungskraft entsteht und dann zu einer scheiternden Attribution von Führung führt. Aktuelle Publikationen zum Bereich der geführtenzentrierten Attributionstheorie existieren nicht. In der jüngeren Vergangenheit bündelten sich die Publikation hauptsächlich im Bereich der grundlegenden Diskussion um Attribution. Zum Beispiel existieren Erweiterungen der Ursachenkategorien (Eberly et al., 2011, S. 731ff.)¹¹ oder Wechselwirkungen mit anderen Variablen sowie möglichen Moderatoren (Harvey et al., 2014, S. 128ff.). Es fällt insgesamt jedoch deutlich auf, dass der Forschungsstand zum theoretisch wichtigsten Ansatz in der geführtenzentrierten Attributionstheorie stark veraltet ist und schon aus diesem Grund nicht nur in seiner Reduzierung auf eine undifferenzierte Erwartungsbetrachtung hinterfragt werden muss. Die grundlegenden Mechanismen sollen aber auch in dieser Arbeit als Ausgangsbasis so verstanden werden.

Ein Bezug zu einer Handlungsebene der Geführten konnte zwar in der Weiterentwicklung der rollentheoretischen Ansätze durch den Followership hergestellt werden, jedoch ergab sich keine Möglichkeit der Verbindung zu einem differenzierten Verständnis von Erwartungen. Zusammenfassend fügt sich nun ein klares Bild zum theoretischen Rahmen zusammen. Damit kann die Notwendigkeit einer empirischen Untersuchung aufgezeigt und konkrete Untersuchungsfragen hergeleitet werden. Das Fundament des Theoriegebäudes stellt die kognitive geführtenzentrierte Führungsforschung in der obig dargestellten Form. Aus dieser Perspektive lässt sich die Rolle von Erwartungen in dem Prozess der Führungszuschreibung als Gradmesser für die Prototypkonformität einer erlebten wahrgenommenen Führungskraft beschreiben. Die Erwartungen sind der Output einer impliziten Führungstheorie, maßgeblich geprägt durch den Prototyp der Kategorie. In dieser Form nehmen sie die oben beschriebene Rolle ein,

¹¹ Unter anderem relevant für die Diskussion in Abschnitt 4.1

in der sie einen Gegenpart zu dem beobachteten Verhalten der Führungskraft bilden, vergleichbar mit einer Art „Prüfstein“ oder „Maßstab“. Durch diesen Abgleich können Erwartungsenttäuschungen an Personalführung entstehen.

Dieser Aspekt wird gestützt durch die Erwartungen als Austauschgut im „role-making“ des LMX und dient zur Unterstreichung der Bedeutung für das Zustandekommen einer Führungsbeziehung. In Ansätzen prinzipiell relevant ist der Fokus auf Geführtenverhalten im Followership. Diese Verbindungen sind sogar nicht nur als situativ-singuläre Zusammenhänge in dieser Arbeit zu verstehen, sondern treten auch an anderen Stellen hervor. Beispielsweise formulieren Uhl-Bien und Co-Autoren die impliziten Führungstheorien als eine Ursprungstheorie des Followerships, da hier bereits sehr früh eine Geführtenperspektive in der Führungsforschung eingenommen wurde, sowie sie auch ebenfalls die impliziten Führungstheorien in Verbindung zum LMX als mögliche Initiationsquelle für den Rollenaustauschprozess formulieren (bspw. Harris et al., 2014; Park et al., 2015). Unter anderem deswegen wurde der theoretische Schwerpunkt dieser Arbeit in die kognitive und geführtenzentrierte Forschung gelegt. Die Verwandtschaft dieser einzelnen theoretischen Bausteine stellt den Schlüssel zur Bildung des theoretischen Rahmens dar und ist wichtiger Bestandteil dieser Arbeit. Zusammenfassend ruht die theoretisch-konzeptionelle Rahmung dieser Arbeit somit auf der kognitiven Führungsforschung, ergänzt durch einzelne Implikationen der Rollentheorie LMX.

Allerdings muss, wie oben in der Spiegelung des Standes der empirischen Forschung, die Beschreibung der Rolle von Erwartungen als noch unbefriedigend bewertet werden, beziehungsweise der Transfer von Wirkungen hinüber auf die Verhaltensebene der Geführten fehlt bisher vollständig. Wie genau sie in der Attribution wirken, beispielsweise mit unterschiedlichen Erwartungsformen (Muss-/Soll-/Kann-Erwartungen) oder in welchen Verhältnissen Erwartungserfüllung und -enttäuschung bei einer Führungsattribution zu einander stehen, wird damit nicht beantwortet

Die in der Einleitung angesprochene Aussage „mein Chef führt nicht“ könnte nach dem momentanen Kenntnisstand aufgrund enttäuschter Soll- oder Kann-Erwartungen eine starke negative Sanktion darstellen. Weiterhin könnte dies eine enttäuschte Erwartung sein, die rückwirkend als normativ eingeteilt worden ist, sodass sich die Erwartungshaltung nicht änderte und die Führungskraft möglicherweise dauerhaft in dieser Form sanktioniert wird oder sich die Sanktionierung dadurch eventuell noch verstärkt. Alle diese Rückschlüsse für die hier untersuchten Erwartungen an Personalführung sind keine hypothetischen Vermutungen, sondern nur theoretische Ableitungen zur Begriffsschärfung. Dadurch wird aufgezeigt, dass es innerhalb der Erwartungen an Personalführung eine Differenzierung von verschiedenen Erwartungsformen noch nicht gibt und sich dadurch eine Problematisierung des bisherig undifferenzierten Erwartungsbegriffes dahingehend eröffnet, ob – und wenn ja wie – sich Erwartungen an Personalführung unterscheiden lassen. Mit dem Verständnis von Verhaltenserwartungen an eine soziale Rolle wurde die Ausgangsbasis dafür geschaffen, einen möglichen differenzierten Erwartungsbegriff in der Führungsforschung zu implementieren, um zum Beispiel die geführtenzentrierte Attributionstheorie nach Calder zu erweitern.

Insgesamt lassen sich an dieser Stelle somit erstmals die Zielsetzungen dieser Arbeit in erste präzisere Untersuchungsfragen konkretisieren, die es gilt, im weiteren Laufe der Arbeit zu beantworten:

- (1) Wo zeichnen sich Unterschiede zwischen den Erwartungen von Geführten und dem Rollenwissen der Führungskräfte über ihre Rolle ab?
- (2) Wie können Erwartungen der Geführten an die Personalführung differenziert werden (beispielsweise als Soll-/Kann-Erwartungen oder normativ/kognitive Erwartungen)?
- (3) Wie können Handlungskonsequenzen von Erwartungsenttäuschungen an die Personalführung beschrieben und differenziert werden?

(4) Wie wirken differenzierte Erwartungsenttäuschungen auf die Führungsattribution?

In diesem Moment begründet sich die Notwendigkeit der empirischen Untersuchung in diesem Dissertationsvorhaben. Ähnliche Fragen wurden in jüngster Vergangenheit als Ausblick der Führungsforschung im Zusammenhang mit impliziten Führungstheorien aufgeworfen, beispielsweise inwiefern implizite Führungstheorien einen regulatorischen Einfluss auf die Qualität und die Veränderung der Führungsbeziehung ausüben (Uhl-Bien et al., 2014, S. 83ff.). Aus der Sicht der Erwartungen an Personalführung als theoretischer Ankerpunkt zu der bisherigen Führungsforschung wird mit den Fragen (1) bis (4) eine Forschungslücke aufgedeckt, die in ähnlicher Form einen Einflussfaktor auf das Funktionieren von Führung untersucht. Wie bereits aufgezeigt, kann der aktuelle Forschungsstand lediglich den Punkt lokalisieren, an dem Erwartungen in der Führung eine Rolle spielen und grob skizzieren, wozu die Erwartungen der Geführten im Prozess der Führungszuschreibung genutzt werden. Im Allgemeinen bewirken Erwartungsenttäuschungen an Personalführung bis dato eine Nicht-Attribution von Führung. Die Führungsforschung kann aber keine Erwartungen differenzieren und geht von entweder einer vollen Attribution oder Nicht-Attribution aus, ohne Abstufungen dazwischen. Momentan lässt sich nicht skizzieren, welche konkreten Wirkungen bestimmte Erwartungsenttäuschungen in Form von Handlungskonsequenzen der Geführten bewirken und was diese für die Führungsattribution bedeuten. Die Erkenntnisse aus dem soziologischen Erwartungsbegriff können nicht reibungslos übertragen werden, da Luhmann nicht auf einer Handlungsebene argumentiert und die Unterscheidung von Dahrendorf für den Rahmen der Führung völlig unklar ist. Es mangelt daher an einer wissenschaftlichen Spezifizierung in Form eines fallunterscheidenden Ansatzes, der es erlaubt, Erwartungsformen mit unterschiedlichen Effekten, Arten der persönlichen Umgangsweise sowie Einflusspotenzialen zu differenzieren.

In diesem Zusammenhang ist auch die Grundannahme der geführtenzentrierten Attributionstheorie zu problematisieren, dass der Abgleich von Erwartungen und wahrgenommenem Verhalten der Führungskraft entweder zu einer kompletten Führungszuschreibung oder zu einer Führungsablehnung führt. Diese Annahme vereinfacht das Problem, da sie undifferenziert verneint, dass bestimmte Erwartungen eine Attribution unterschiedlich beeinflussen. Inwiefern dieser Effekt auf die Attribution im Zusammenhang mit Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern stehen kann und welche Einflüsse dies auf das generelle Funkzionieren der Führungsbeziehung haben kann, konnte unter der vorherigen Annahme nicht beantwortet werden. Diese Lücke soll mit dieser Dissertationschrift adressiert werden. Mittels qualitativer Forschung und einer Theorieelaboration, angelehnt an den Grundsätzen der Grounded Theory, wird ein Versuch unternommen, die fehlende Spezifizierung der Rolle von Erwartungen an Personalführung durch Theorieelaboration zu schließen und die zu stark vereinfachende Annahme der pauschalen Führungszuschreibung oder -ablehnung durch empirisch fundierte Theorieansätze zu ersetzen. Kapitel 3 im Anschluss stellt die empirische Vorgehensweise und Durchführung dazu vor.

Die Wirkung von enttäuschten Mitarbeitererwartungen
an Personalführung

Attributionstheoretische Effekte und
Handlungskonsequenzen

Seele, H.

2016, XVI, 252 S. 10 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14617-7